

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



**PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO AUTONOMO DEL MERCADO
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO AYACUCHO ESTADO TACHIRA
PERIODO 2024-2028**

Presentado por:

BR. LEIDY PAOLA CASANOVA RUJANO

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



**PLAN ESTRATEGICO DEL INSTITUTO AUTONOMO DEL MERCADO
MUNICIPAL DEL MUNICIPIO AYACUCHO ESTADO TACHIRA
PERIODO 2024-2028**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública

Presentado por:

BR. LEIDY PAOLA CASANOVA RUJANO

Tutor

PROF. MARIA TERESA BRAVO

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

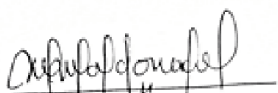
VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Karla Dunn, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AYACUCHO PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **CASANOVA RUJANO LEIDY PAOLA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **29.753.840**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **CATORCE (14) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

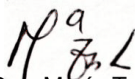
En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.




Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO



Prof. Msc. Karla Dunn
C.I. 19.286.584
TUTORA



Prof. Dra. María Teresa Bravo
C.I. 9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO




Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA ACADÉMICA



DEDICATORIA

Primeramente, a Dios porque gracias a él estoy logrando otra meta más en mi vida.

A mis padres Miguel y Olga, por siempre apoyarme en todo. Por su paciencia, consejos y compañía que me han brindado todos estos años, y por impulsarme para que yo pueda cumplir cada cosa que me propongo.

A mi hermano Miguel Ángel, que, a pesar de la distancia, siempre me apoyó y ayudó en todo lo que necesité.

A mis compañeras de trabajo Gabriela y Yaritza, quienes me acompañaron en una pequeña parte de este proceso, pero que siempre llevaré en mi corazón por todo lo que me han enseñado y ayudado.

A mis tíos, tías y demás familiares, quienes siempre se han preocupado por mí y que han confiado en mí.

Gracias a todos.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Valle del Momboy, por ser la casa de estudio que nos brindó la oportunidad de cumplir con una meta más.

Al Instituto Autónomo del Mercado Municipal, por haberme brindado la oportunidad de aprender junto con ustedes en mis pasantías, y por apoyarme en este proceso.

A mis Tutores, quienes me han brindado el apoyo para elaborar este trabajo de grado.

A todos los profesores que me sirvieron de guía y ejemplo, y a quienes debo agradecer por todo el conocimiento que me brindaron durante todo este tiempo.

RESUMEN

La presente investigación será realizada para diseñar y crear un plan estratégico del Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho del Estado Táchira periodo 2024-2028. Esta investigación estará dirigida a mejorar el control interno del Instituto en el cual se presentan seis capítulos en los que se tratarán puntos como descripción general de la empresa, el cual se encuentra en el Capítulo I; así como también se realizará un análisis del micro y macro entorno, continuando con un análisis interno y externo, acompañado de un análisis de la presentación de los objetivos generales y específicos del instituto, de allí se deducirá la estrategia del negocio que más le convenga y luego crear la conciencia de implementación.

Palabras clave: control interno, plan estratégico, evaluación financiera.

ABSTRACT

This research will be carried out to design and create a strategic plan for the Autonomous Institute of the Municipal Market of the Ayacucho Municipality of the State of Táchira, period 2024-2028. This research will be directed to improve the internal control of the Institute in which six chapters are presented in which points will be treated as general description of the company, which is in Chapter I; as well as an analysis of the micro and macro environment, continuing with an internal and external analysis, accompanied by an analysis of the presentation of the general and specific objectives of the institute, from there will be deduced the business strategy that best suits you and then create the awareness of implementation.

Keywords: internal control, strategic plan, financial evaluation.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	14
INDICE DE FIGURAS.....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	17
1.1 Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio	17
1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer.....	19
1.3 Equipo de Trabajo	20
1.4 Diagnostico Organizacional	22
1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera.....	22
1.6 Definición del Problema.....	23
1.7 Propuesta de Valor.	27
1.7 Objetivos del Trabajo de Investigación.....	28
<i>1.7.1 Objetivo General</i>	28
<i>1.7.2 Objetivos Específicos</i>	28
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	30
2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL).	30
2.1.1. <i>Entorno Político</i>	30
2.1.2. <i>Entorno Económico</i>	31
2.1.3. <i>Entorno Social</i>	32
2.1.4. <i>Entorno Tecnológico</i>	33

2.1.5.	<i>Entorno Ecológico</i>	34
2.1.6.	<i>Entorno Legal</i>	34
2.1.7.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	34
2.2	Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter	35
2.2.1.	<i>Negociación con proveedores</i>	35
2.2.2.	<i>Negociación con Clientes</i>	36
2.2.3.	<i>Rivalidad entre Competidores Existentes</i>	36
2.2.4.	<i>Desarrollo Potencial de Productos Substitutos</i>	37
2.2.5.	<i>Entrada de Nuevos Competidores</i>	37
2.2.6.	<i>Nivel de Atractividad de la Industria</i>	38
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	39
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		40
3.1	Modelo de Negocio CANVAS	40
3.1.1	<i>Alianzas Claves</i>	40
3.1.2	<i>Actividades Claves</i>	41
3.1.3	<i>Recursos Claves</i>	41
3.1.4	<i>Propuesta de Valor</i>	41
3.1.5	<i>Relación con los Clientes</i>	42
3.1.6	<i>Canales</i>	42
3.1.7	<i>Segmentación</i>	42

	10
3.1.8 Estructura de Costos.....	43
3.1.9 Fuente de Ingresos.....	43
3.2 Análisis Funcional de la Empresa.....	44
3.2.1 Gerencia de la Empresa.....	44
3.2.2 Recursos Humanos.....	45
3.2.3 Investigación y Desarrollo.....	46
3.2.4 Finanzas.....	46
3.2.5 Logística y Aprovisionamiento.....	47
3.2.6 Operaciones.....	47
3.2.7 Marketing y Ventas.....	47
3.2.8 Servicios Postventa.....	48
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....	49
4.1 Objetivo General 2024 a 2028.....	49
4.2 Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.....	49
4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.....	50
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	53
5.1 Formulación de la Estrategia.....	53
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	53
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....	56
5.2 Selección de la estrategia.....	57

5.2.1. <i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	57
<i>Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	57
5.2.2. <i>Estrategias seleccionadas</i>	62
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	64
6.1 Plan funcional de marketing.....	64
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing</i>	64
6.1.2. <i>Objetivos de marketing</i>	65
6.1.3. <i>Acciones estratégicas de marketing</i>	66
6.1.4. <i>Presupuesto</i>	69
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	71
6.2 Plan funcional de operaciones.....	72
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	72
6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i>	73
6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	74
6.2.4. <i>Presupuesto</i>	74
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	75
6.3 Plan funcional de recursos humanos	75
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	75
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos.</i>	76
6.3.3. <i>Estrategias</i>	77

	12
6.3.4. <i>Presupuesto</i>	78
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	79
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	79
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	79
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	80
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	83
6.4.4. <i>Presupuesto</i>	86
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	87
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	87
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	87
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	89
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028.</i> 90	
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2024-2028</i>	93
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</i>	95
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2024-2028</i>	96
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</i>	96
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2024-2028.</i>	98
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2024-2028</i>	99
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2024-2028</i>	101
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	103

<i>6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.</i>	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	108
ANEXOS	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz MEFE</i>	35
Tabla 2. <i>Matriz MEFI</i>	39
Tabla 3. <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	55
Tabla 4. <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	56
Tabla 5 <i>Matriz Interna – Externa</i>	56
<i>Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	57
Tabla 7. <i>Modelo Mckinsey</i>	66
Tabla 8. <i>Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.</i>	70
Tabla 9. <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	74
Tabla 10. <i>Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.</i>	78
Tabla 11. <i>Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	82
Tabla 12. <i>Estrategias y Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	85
Tabla 13. <i>Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	86
Tabla 14. <i>Inversiones en activos (fijos e intangibles) 2024-2028.</i>	90
Tabla 15. <i>Depreciaciones y Amortizaciones 2024-2028.</i>	91
Tabla 16. <i>Ventas/ingresos 2024-2028.</i>	93
Tabla 17. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.</i>	95
Tabla 18. <i>Capital de Trabajo 2024-2028.</i>	96
Tabla 19. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.</i>	97
Tabla 20. <i>Estado de Resultado Proyectado 2024-2028.</i>	98
Tabla 21. <i>Estado de Situación Financiera Proyectado 2024-2028.</i>	99
Tabla 22. <i>Flujo de Caja Proyectado 2024-2028.</i>	101

Tabla 23. <i>Punto de equilibrio 2024-2028.</i>	103
Tabla 24. <i>Indicadores de rentabilidad 2024-2028.</i>	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama del Instituto Autónomo del Mercado Municipal</i>	20
Figura 2. <i>Modelo de negocios CANVAS</i>	40
Figura 3. <i>Cadena de valor de Porter</i>	44
Figura 4. <i>Matriz Mckinsey</i>	67
Figura 5. <i>Situación de la tesorería al final de cada año</i>	102

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho, actualmente se encuentra ubicado en la carrera 10 entre calles 8 y 9, Edificio Rental, Piso PB, Local 3, Barrio La Esperanza, Parroquia San Juan de Colón, Municipio Ayacucho, Estado Táchira – Venezuela. El instituto tiene como objetivo principal la “Coordinación de actividades en materia de gestión financiera de los servicios administrativos. Dirigir y ejecutar la gestión presupuestaria y, coordinar el conjunto de actividades necesarias para el desarrollo de la administración de los recursos humanos del instituto”, así como también “Regular todo lo relacionado con el establecimiento y funcionamiento del mercado público municipal en la jurisdicción del Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

Dicho Instituto se creó el 30 de octubre de 2018 durante la gestión del Alcalde del Municipio, Lcdo. Yonhy Liscano Quintero, según ordenanza y publicada en la Gaceta Municipal del Municipio Ayacucho del Estado Táchira, bajo el N° 180-A Extraordinaria, siendo dirigida por una directiva conformada por tres miembros, para ese momento, en los cuales fueron designados, un presidente: Wilson Jesús Morales; un Gerente Ejecutivo: Rosalba Colmenares Alviarez; y un Gerente Administrativo: José Baudilio Chávez Gómez. Este instituto se ha sometido a diferentes cambios, tanto de normas y procesos, como también, cambios de los miembros directivos, a fin de satisfacer las necesidades del mismo instituto y, además, del pueblo Ayacuchense.

Visión

Al indagar a profundidad se llegó a concluir que el instituto es el único que hay en todo el municipio Ayacucho, es por ello que siempre buscan ser una institución líder y vanguardista en la prestación de servicios a la comunidad, mediante una gestión transparente y eficiente, integrando así, la tradición y modernidad a fin de fortalecer la cultura ciudadana de la zona norte del Estado Táchira, de tal forma que puedan crear alianzas que le permitan fortalecer diariamente los lazos que se tienen con gran parte de los habitantes de dicho municipio.

Misión

Como todo instituto u organización, siempre buscan la forma de brindar el mejor servicio al pueblo Ayacuchense, es por ello que su misión es ser una institución que tenga la posibilidad de brindar servicios integrales y de calidad a usuarios, expendedores y consumidores, y a su vez, mostrar el compromiso que tiene por preservar la tradición que tiene el pueblo Andino por la agricultura y todas sus demás vertientes.

Valores Organizacionales

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal tiene muy presente que los valores son uno de los puntos clave para conseguir todo aquello que se propongan como organización, es por ello que instan a que todos los trabajadores del Instituto, cumplan en la medida de lo posible, con todos aquellos valores organizacionales. Por lo que, algunos de estos valores, son:

- Integridad, Honestidad y Transparencia que serán la base principal para que el instituto logre todos sus objetivos, puesto que tendrán que ponerla en práctica siempre que puedan, tanto con sus clientes, como con sus empleados.
- Respeto, tolerancia y amabilidad es lo que se espera por parte del equipo, con el propósito de que la relación de trabajo sea lo más tranquila y llevadera posible.

- Creatividad e Innovación que serán útiles para futuras propuestas o mejoras, en cuanto a funcionamiento y operatividad se refiere, tanto internas como externas.
- Compromiso y Responsabilidad que deben tener los empleados del instituto, a fin de cumplir al momento con cada uno de las obligaciones que tienen dentro del instituto.
- Excelencia, eficiencia y efectividad que se espera por parte del personal administrativo y obrero, con el propósito de solucionar, lo más rápido posible, cualquier tipo de error o inconveniente interno o externo que se pueda presentar.

1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal tiene como principal servicio ofrecer tanto a residentes de la zona, como también, a personas de otros municipios o parroquias, la posibilidad de almacenar, comercializar y distribuir al mayor y detal el producto que el usuario quiera o prefiera. Se divide en: alquiler de puestos internos, los cuales están ubicados dentro del mercado municipal, los cuales los arrendatarios poseen algunas ventajas o privilegios que le facilita el instituto, como resguardar la mercancía y a su vez, realizar su respectivo comercio dentro del mismo mercado municipal; también ofrecen la posibilidad de vender, de forma eventual, en la parte externa del mercado municipal.

En ambos casos, los usuarios que laboran dentro y fuera del mercado municipal, deberán cancelar un impuesto y el monto del mismo dependerá de la cantidad de días que el usuario comercialice su mercancía en el mercado municipal, además de que deberán cancelar el impuesto en divisa extranjera (peso colombiano). También es importante aclarar que, la tarifa a cobrar dependerá del rubro al cual se quieran dedicar a vender y, de los días que venderán, los montos van desde COP 500,00 (Bs. 4,76 al cambio) hasta los COP 10.000,00 (Bs. 95,23 al cambio). Vale decir que, la parte interna del mercado solo está abierta al público los días viernes y sábados, en

un horario de 6:00 AM hasta las 3:00 PM a excepción de los vendedores externos, que tienen la posibilidad de vender todos los días de la semana sin problema alguno.

1.3 Equipo de Trabajo

Se muestra un organigrama en el que se encuentran los cargos y/o puestos que se pueden encontrar dentro del instituto:

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO AUTONOMO DEL MERCADO MUNICIPAL

RIF. G-20013000-8



Figura 1. Organigrama del Instituto Autónomo del Mercado Municipal.

Fuente: Instituto Autónomo del Mercado Municipal.

- Presidente: actualmente, el Instituto está bajo el mando de TSU. Anderson Yohán Sánchez Porras, quien se encarga de todo lo que corresponde a la parte operativa del Instituto Autónomo del Mercado Municipal.
- Gerente Administrativo: La Lic. Mariuxy Nataly Chacón Carrión es quien administra y tiene el absoluto control de todo el dinero que entra y sale del instituto.
- Gerente Ejecutivo: La Lic. Rosalba Colmenares se encarga de crear un equipo de trabajo que resulte eficiente y efectivo para el instituto, además de mantener a los clientes satisfechos.
- Analista de la Unidad Administración y Presupuesto: de esta área se encarga la Lic. Gabriela Eloísa Portillo Roa, es quien dirige gran parte de la parte de la parte administrativa y presupuestaria del instituto.
- Analista de la Unidad de Recursos Humanos: en esta área se encuentra Yaritza Buitrago Hernández, quien se encarga de la realización de nóminas y contratos de todos los trabajadores del instituto.
- Personal de Recaudación: los días viernes y sábados, dos cobradoras son designadas para recaudar el impuesto que el instituto cobra a todos los trabajadores que hacen vida laboral en el mercado municipal.
- Personal Obrero: se subdivide en...
 - Personal Obrero: quienes están encargados de realizar cualquier tipo de mejora, en cuanto a operatividad y funcionalidad se trata, por lo que fueron designados los Sres. Gonzalo Moreno y Orlando Carrero.

- Personal de Vigilancia: en cuanto al personal de vigilancia, el instituto cuenta con cinco vigilantes que fueron designados por la Alcaldía del Municipio Ayacucho, los cuales cumplen la función de vigilar el mercado, tanto de día, como de noche.

1.4 Diagnostico Organizacional

Para realizar este diagnóstico organizacional, se aplicó una entrevista a el gerente administrativo, así como también, a la encargada de la parte presupuestaria y administrativa. Por lo que se puede concluir que: Tiene problemas en la parte contable, administrativa y presupuestaria, puesto que, no tienen un control interno adecuado y, por ende, tienen atrasada gran parte de la contabilidad. Existe descontento por parte de los trabajadores del instituto, ya que, alegan que la junta directiva no escucha sus reclamos y, no obtienen soluciones a dichos problemas. Se observa también que no hay buena comunicación por parte de la junta directiva para con sus empleados ni viceversa, por lo que, esto conlleva a un ambiente laboral que les resulta bastante desfavorable.

1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera

Se han realizado el diagnostico mediante una serie de indicadores, los cuales nos revelan los siguientes resultados:

Para calcular la solvencia, se realizó el indicador de liquidez corriente, utilizando la siguiente formula: $\text{liquidez corriente} = \text{activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$. Al obtener el resultado se observa que, para el año 2021, la organización contaba que los valores que se consideran aceptables. Según Gitman (2007), la liquidez corriente ayuda a medir “la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.” (p.52), por lo que se concluye que el Instituto tiene la capacidad para satisfacer todas sus obligaciones a corto plazo.

Para determinar la rentabilidad se utilizó el margen de utilidad bruta, el cual se calcula: $\text{Utilidad bruta} / \text{Utilidad neta} = \text{Margen de utilidad bruta}$. Actualmente, los índices de rentabilidad permiten a los analistas evaluar las ganancias de una empresa en relación con un nivel específico de ventas, actividad o inversiones de los propietarios (Gitman, 2007). Luego de recibir el resultado, se determinó que la institución había logrado ganancias suficientes en 2021 luego de realizar pagos de impuestos relevantes y pagar otros gastos incurridos. Esto sugiere que el Instituto Autónomo del Mercado Municipal era una organización rentable en aquel momento.

Según Gitman, L. y Zutter, C. (2012), el endeudamiento que pueda tener una empresa “indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p.70), por ende, al medir el nivel de Endeudamiento o Apalancamiento, mediante el resultado que arrojó la prueba, se puede concluir que, la entidad, para el año 2021 contaba con un índice bajo, lo cual significa que tenía un buen nivel de endeudamiento y una buena capacidad para realizar todos sus pagos, lo cual la convierte en una entidad eficiente a la hora de cancelar todas sus deudas o compromisos con terceros.

1.6 Definición del Problema.

Se sabe que la pandemia trajo una serie de obstáculos para todos, por lo que muchas empresas y empresas se vieron obligadas a cambiar su forma de trabajar. Debido a todo este problema del Covid-19, se tuvieron que implementar numerosas medidas de seguridad en la vida diaria para evitar en la medida de lo posible un mayor aumento del número de infecciones; Por tanto, amenazas como la pandemia pueden surgir en cualquier momento, las empresas deben estar preparadas para afrontar situaciones similares en el futuro (Saldarriaga et al, 2023). En estos casos lo ideal es adaptarse a la situación y acostumbrarse a los cambios bruscos, ya que nunca se sabe lo que puede pasar.

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal presenta una serie de fallas que pueden afectar directamente en la parte financiera-contable de la empresa; lo cual conlleva a un control interno deficiente, algunas de las causas que podrían estar ocasionando problemas internos, serían: conflictos en la comunicación financiera y administrativa por parte de los directivos hacia los trabajadores de dicha área, y viceversa; además de no tener políticas contables bien establecidas y adecuadas para este tipo de entidades; sumando que, no cancelan a tiempo sus impuestos a la entidades correspondientes.

Esta institución municipal atraviesa actualmente una crisis o problema que califican de “grave”; La junta directiva, presente de 2018 a 2022, ha realizado una serie de cambios que actualmente están perjudicando al instituto tanto económica como socialmente. En 2020, debido a la emergencia del virus Covid-19, la dirección del instituto decidió reubicar a todos los inquilinos de los puestos internos, obligándolos a abandonar sus puestos en el mercado y animándolos a comerciar en las afueras del mercado, como allá. No había suficiente espacio en el interior para mantener la sana distancia, necesaria para evitar contagios. Sabemos que todos los países del mundo han vivido la misma crisis, algunos más, otros menos, pero sin embargo todos los países han sentido en mayor o menor medida los efectos generales de la pandemia, pero hay casos especialmente destacables, uno de los cuales es Venezuela (Castellano (2020)).

De esta forma, la Directiva consiguió que los arrendatarios y demás personas que hacían vida en el mercado no se vieran afectadas por la pandemia. Es por ello que todos se vieron obligados a salir y el mercado cerró sus puertas al público, solo podían ingresar aquellos que fueran arrendatarios de puestos fijos internos. Cabe acotar que, el mercado municipal cuenta con 458 puestos internos fijos, sin incluir a los puestos que ellos llaman “puestos playa”, nombre que le

colocaron a los vendedores informales y no fijos que llegaban a vender su mercancía en los pasillos del mercado.

Debido a que la parte interna del mercado no estaba en funcionamiento, muchos arrendatarios siguieron trabajando en las afueras del área y solo usaban las instalaciones internas del mercado o, sus puestos, como depósito en el cual podían resguardar su mercancía. Esta modalidad de trabajo siguió hasta el 2022, año en el que las cifras de contagios por covid-19 bajó considerablemente, por lo que la directiva tomó la decisión de abrir nuevamente el mercado municipal al público en general. Su objetivo era que, el mercado municipal volviera a ser lo que fue en el 2018-2019, pero, en lugar de eso, se encontraron con que los comerciantes y demás personas que trabajaban vendiendo allí, no querían volver a abrir sus puestos internos, ya que no veían el mismo nivel de comercio que había años atrás.

Toda esta problemática ha conseguido: que los vendedores no quieran vender adentro del mercado, sino que lo usan los puestos internos como depósito; que muchos vendedores hayan dejado de comerciar y, por ende, dejen de cancelar el impuesto, generando así, deudas que oscilan entre los COP 500.000,00 (Pesos Colombianos) hasta los COP 4.000.000,00. Lo que también se puede interpretar como deudas entre los \$ 150,00 hasta los \$1.000,00. Por ende, significa dinero congelado para el instituto.

Bajo resolución y contrato está establecido que, absolutamente nadie es dueño de puestos internos, ya que el mercado es un bien que le pertenece al municipio, más, sin embargo, muchos vendedores llevan más de 50 años vendiendo en el mercado y es por eso que ellos afirman y declaran que esos puestos ya son de su propiedad, por la simple antigüedad, por lo que se sienten libres de negociar o comerciar con ellos, lo cual, según la ley, no está permitido.

Algunos otros arrendatarios que poseen deudas grandes y que no cancelan, se rehúsan a entregar las llaves de los más de cinco candados que tiene cada puesto, lo cual imposibilita a la directiva del instituto, reubicar o reasignar a más personas en dichos puestos. Otros tantos, han entregado los puestos, pero en condiciones completamente insalubres, por lo que se hace imposible hacer uso o entrega de esos puestos. Otros, creen que los puestos son de su propiedad y se toman el atrevimiento de romper paredes, y adueñarse, a la fuerza, de aquellos puestos que estén a su lado y se encuentren vacíos.

Todo esto ha conllevado a que el instituto tenga: pérdidas de dinero, puesto que se ha visto afectada la infraestructura del mercado municipal. Además de, tener dinero congelado por parte de aquellos vendedores que se rehúsan a pagar o a entregar sus puestos. Así como también, pérdida de interés por parte de los vendedores externos (aquellos que llevan más de 10 años trabajando a las afueras del mercado y no han podido tener el beneficio para optar por un puesto fijo interno).

Ahora bien, en la parte ejecutiva y administrativa del instituto, se encontró que, gran parte de los empleados están inconformes con algunas cosas, como, por ejemplo: disminución de un incentivo que anteriormente era llamado “bono de responsabilidad” y que una de las directivas pasadas cambió su nombre a “bono de transporte”, el cual es pagado quincenalmente al personal obrero y administrativo, consta de COP 70.000, dividido en dos quincenas, lo cual serían \$ 17,00 al mes. Dicho monto los trabajadores lo consideran una burla debido al arduo trabajo que se realiza, tanto en la oficina, como en la parte externa de esta. Lo que ha llevado a tener descontentos a todos sus empleados.

También ocurre que, por la anarquía que existe en el sitio por parte de los vendedores, la cual ha abierto paso a que suceda un sinnúmero de sucesos, teniendo en cuenta que, para la fecha, se ha triplicado la cantidad de vendedores informales que se rehúsan a cancelar el impuesto. Y, peor

aún, se ha llegado a tal punto en que, hay una gran cantidad de menores de edad trabajando en el área, e inclusive, se ha visto a menores de 10 años trabajando en la zona, lo cual ha conllevado a que este último hecho sea denunciado ante la LOPNNA a fin de que sea investigado, ya que, el capítulo III artículo 96 de la LOPNNA establece que 14 años es la edad mínima para que un menor de edad pueda trabajar.

Además, las políticas contables que ha establecido la empresa, no han sido las más adecuadas. Lo que ha generado un atraso en la contabilidad, llegando al grado que, a la fecha de hoy, noviembre, 2023 no han logrado cerrar contablemente el mes de marzo de este mismo año, por lo que, corren el riesgo de ser auditados por contraloría y ser multados o sancionados. Este mismo atraso en la contabilidad les ha imposibilitado pagar a tiempo sus impuestos con las entidades pertinentes.

1.7 Propuesta de Valor.

Lo ideal sería implementar un plan estratégico que le permita al Instituto Autónomo del Mercado Municipal optimizar y perfeccionar las fallas que presenta en cuanto al control interno; lo más idóneo sería que establezcan políticas contables que beneficien al instituto, ya que, si el manejo que tienen en administración es deficiente, se verá afectada la contabilidad de la misma. También es importante que el instituto mejore sus problemas de comunicación para con sus empleados y sus clientes. Ya que esto podría acarrear más problemas a futuro, ya que la información contable y administrativa no fluye como debería. A su vez, es fundamental que la junta directiva actual efectúe los cambios pertinentes, en aras de conciliar todos los problemas que se vienen presentando en el Instituto, tanto legales, fiscales, contables y operativos que se requieran para el correcto funcionamiento del mercado municipal.

1.7 Objetivos del Trabajo de Investigación.

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el Instituto Autónomo del Mercado Municipal del municipio Ayacucho Estado Táchira para el periodo 2024-2028 enfocado en mejorar el control interno actual.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio del Instituto Autónomo del Mercado Municipal del municipio Ayacucho Estado Táchira para el periodo 2024-2028 enfocado en proponer algunas modificaciones a las políticas ya establecidas para los arrendatarios de los puestos internos fijos reestructurando la Ordenanza actual, a fin de evitar vacíos legales.
- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta del Instituto Autónomo del Mercado Municipal del municipio Ayacucho Estado Táchira para el periodo 2024-2028 enfocado en establecer nuevas políticas contables y financieras, a fin de mejorar el área contable, administrativa y presupuestaria.
- Definir los objetivos estratégicos propuesta del Instituto Autónomo del Mercado Municipal del municipio Ayacucho Estado Táchira para el periodo 2024-2028 enfocado en mejorar la comunicación entre los directivos y el personal administrativo para evitar futuros inconvenientes.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para el Instituto Autónomo del Mercado Municipal del

municipio Ayacucho Estado Táchira para el periodo 2024-2028 enfocado en mejorar el control interno, a fin de erradicar los problemas que se presentan en el mismo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL).

Para realizar este análisis es importante que, primero se conozca a detalle cómo es el entorno de la entidad, tanto en lo político como en lo económico, social, tecnológico, ecológico y legal, de tal forma que se pueda calcular el nivel de impacto que tiene cada uno de los factores (Buñay et al., 2023).

2.1.1. Entorno Político

Al tratarse de un Instituto Autónomo relacionado directamente a la alcaldía del municipio, tiene un entorno político bastante amplio, ya que, la más mínima cosa puede cambiar absolutamente todo. Con el paso del tiempo y de los años, la alcaldía, y de igual forma, el instituto, se han vistos envueltos en cambios políticos, debido a que, cada alcalde nuevo que llega tiene sus normas y sus políticas. Aunado a ello, dependiendo del alcalde que esté en el momento, es el nivel de restricciones políticas que tendrá cualquiera de los institutos que forme parte de la alcaldía, es por ello que, al ser una alcaldía opositora, tienen muchas más restricciones por parte de la gobernación del Estado, y del Gobierno como tal.

Actualmente, están en espera de las próximas elecciones, por lo que, se espera que haya un cambio político en el municipio, lo cual conlleva a un cambio en la política de todos los institutos autónomos del municipio, incluyendo al mercado municipal. Lo más probable es que, al cambiar de alcalde, el instituto cambie o reemplace la junta directiva actual. Como todo ente gubernamental, llámese alcaldía o gobernación se ven afectado por las leyes y normas que imponga

el Gobierno, ya sea que se trate de políticas fiscales y monetarios, subsidios, además de políticas internaciones que puedan afectar a las instituciones, ya sean privadas, o públicas, como es el caso (Amador, 2022). Por ende, la inestabilidad política es uno de los factores políticos principales, además de la incertidumbre político-institucional que arropa al país entero.

Sumado a ello, el instituto no solo depende de la alcaldía en sí, sino también del Concejo Municipal y las decisiones que tomen los concejales en conjunto con el Alcalde del Municipio, ya que, el Concejo Municipal será el ente encargado de emanar todas las resoluciones, decretos y/o modificaciones a la Ordenanza que sean necesarios.

2.1.2. Entorno Económico

Es importante tener en cuenta que, la situación económica que actualmente atraviesa Venezuela cada día se va complicando más. En mayo del 2023 el Banco Central de Venezuela publicó cuales habían sido las cifras de los seis meses anteriores del Índice Nacional de Precios al Consumidor, también conocido como INPC, luego de que no fueran actualizados desde noviembre de 2022. El año 2022 el índice inflacionario cerró en 234,08% y en enero de del 2023 se reportó una inflación del 42,14% (Banco Central de Venezuela, 2023). Se conoce también que el Observatorio Venezolano de Finanzas explicó que, en efecto, la tasa inflacionario mensual de este año ha sido del 6%, la acumulada se situó en 159,4% y, la anualizada se encuentra en 396%, todo esto para septiembre de 2023 (El Observatorio Venezolano de Finanzas, 2023).

Además de esto, también se tiene la problemática de la moneda. Actualmente, en el todo el Estado Táchira se manejan tres monedas distintas: la moneda nacional, el peso colombiano y el dólar americano. Más, sin embargo, la que tiende a circular más, es el peso colombiano, debido a que el Estado Táchira es zona fronteriza con Colombia, es por ello que, la economía de Colombia

afecta directamente la economía de la zona fronteriza del país. Al momento de que la relación del peso colombiano (COP) con el dólar americano (USD) varia, nuestra economía varia también. Es decir, si en Colombia, el precio del dólar con el peso colombiano, baja, en la frontera y demás zonas aledañas se verán afectados de igual forma; lo mismo si sube. Sucede igual cuando existen variaciones con respecto al bolívar y al dólar americano. Es por ello que, la economía en la zona fronteriza es tan cambiante y compleja.

Se observó también que, la reactivación de la frontera Colombo-Venezolana afectó un poco la economía del Estado Táchira, debido a la gran cantidad de operaciones que fueron realizadas por ambos países al momentos de la reapertura de los puentes fronterizos, según estimaciones, el 90% de las operaciones fueron realizadas por Colombia, mientras que el otro 10% fueron realizadas por Venezuela (Vecino, 2023), por lo que, ese crecimiento comercial que hubo en ese momento, afecto no solo la economía de Colombia, sino también, de la zona fronteriza de Venezuela.

Adicional a todo esto, y teniendo en cuenta que el instituto ha atravesado por momento de incertidumbre en cuanto a la parte económica, se puede deducir que el mínimo cambio en la economía del país, afectará considerablemente a este instituto; ya sea que se trate de: la inflación, diferencia cambiaria, falta de presupuesto, errores contables, mala administración, etc. También es posible que, debido a los fallos contables o algunas limitaciones del presupuesto, el instituto pueda verse afectado, en tal caso, deberán solicitar unidades de crédito extras, tanto al alcalde, como al Concejo Municipal.

2.1.3. Entorno Social

En cuanto a este ámbito, se deben incluir varios factores que pueden ser bastante importantes a la hora de realizar el análisis social, por lo que es importante incluir ciertos

elementos, tales como: religión, creencias, cultura, costumbres y demás interés de la población (Amador, 2022). Debido a la revolución socialista que se vive en el país, se ha visto un incremento en la pobreza y desigualdad, ahora es mucho más común ver a personas en situación de calle por los alrededores del mercado municipal. Además de la clara crisis alimenticia que se ha empezado a notar cada día más desde la última década.

También se vive una situación fuerte con menores de edad, los cuales se han visto en la necesidad de salir a trabajar para buscar el pan de cada día, ya que la situación actual ha afectado a toda la población, sin importar la edad. Por otro lado, para el Tachirenses es muy normal para el tema del comercio, ya es sumamente común ver como cada día llegan más y más personas a hacer vida comercial en los alrededores del mercado, ya que es parte de una cultura andina que está muy enraizada en la población, todo esto a fin de tener más posibilidades y oportunidades de trabajo.

2.1.4. Entorno Tecnológico

En un país con una economía tan cambiante y tan limitada es importante mantenerse siempre a la expectativa de lo que pueda suceder, es por eso que, en Venezuela, la innovación tecnológica ha sido un tema que ha dado de que hablar, esto se debe a que, la tecnología ha sido un elemento muy práctico a la hora de resolver problemas en una organización y más a la hora de llevar u control gerencial y/o administrativo; como ya se conoce, el simple hecho de incorporar un computador a una oficina como herramienta de trabajo, puede generar cambios logrando así tener mucha más eficiencia ya automatización al realizar actividades administrativas (Rincón & Romero, 2003). Más, sin embargo, el instituto no posee los recursos necesarios para satisfacer todas y cada de las necesidades que tiene, por lo que se podría decir que, se encuentran limitados en este aspecto.

2.1.5. Entorno Ecológico

En Venezuela existen una gran variedad de problemas ambientales y, teniendo en cuenta que un mercado municipal, en un 90% depende de la comercialización de productos derivados del sector agrícola: hortalizas, frutas, verduras; y derivados del sector pecuario: bovino, porcino, caprino. Por ende, la producción que haya en el Estado dependerá en gran manera del clima y sus cambios. Como es bien sabido, el clima es una de las piezas clave que se requiere en el sector agrícola y pecuario, pero a su vez, es la principal fuente de riesgo que se debe tener en consideración (Seminario y Conferencia, 2011).

2.1.6. Entorno Legal

Toda entidad que se encuentre dentro del territorio nacional, ya sea que se trate de una entidad pública o privada, debe saber cumplir con los reglamentos y normas que están establecidas, es por ello que está obligadas a regirse por lo que dictan ciertas instituciones, tales como: SENIAT, Ley Organiza del Trabajo, Código Civil, a fin de cumplir con toda la normativa legal y de impuestos que sea necesaria.

2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Reapertura de la frontera Colombo-Venezolana	0.10	3	0.30
Personal cualificado	0.05	3	0.15
Oportunidades de empleo	0.05	4	0.20
Único mercado de la zona	0.05	4	0.20
Posibilidad de pedir Unidades de Crédito	0.05	3	0.15
Usuarios contentos con la gestión actual	0.05	3	0.15
Amenazas			
Inflación	0.10	1	0.10
Problemas ambientales	0.05	2	0.10
Diferencia cambiaria	0.05	2	0.10
Posibles cambios de gobierno	0.05	2	0.10
Vacíos legales en la Ordenanza	0.10	2	0.20
Falta de presupuesto	0.10	1	0.10
Mala administración	0.05	2	0.10
Errores contables	0.10	1	0.10
Impuestos	0.05	2	0.10
Totales	1.00		2.15

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. *Negociación con proveedores*

El instituto tiene varios proveedores, la gran mayoría le permiten cancelar a crédito y, como máximo, dos semanas después de haber emitido la factura fiscal; los proveedores, mayormente, son comerciantes de la zona que les permiten llevar la mercancía que el instituto requiera, como, por ejemplo: materiales eléctricos y plásticos, medicamentos, bebidas y alimentos, y demás cosas que se requieran en la oficina del instituto o en las zonas internas y externas del mercado municipal.

2.2.2. *Negociación con Clientes*

En su mayoría, los clientes o personas que hacen uso del servicio que les brinda el instituto son personas mayores de edad, de hasta 65–70 años e inclusive más edad, aun así, se ha visto el caso de niños menores de edad que están trabajando como vendedores ambulantes y sin algún adulto representándolos. En cuanto al sexo de los clientes, no hay problema con ninguno de los dos géneros, pero si se ha visto que, en su mayoría, son hombres. Usualmente, el estilo de vida y sector al que se dedican los clientes dentro del mercado es muy variado, hay desde ganaderos, carniceros, panaderos, agricultores; no requieren y tampoco tienen un estilo de vida en común.

Ahora bien, en párrafos anteriores se habló un poco acerca del cobro del impuesto que cobra el instituto, este puede ser a crédito o al contado, como el cliente prefiera. Ejemplo: si el cliente debe cancelar COP 10.000,00 por la semana completa, él tiene la opción de elegir si, prefiere cancelar al contado el impuesto completo de la semana o si quiere cancelarlo en dos cuotas. Para aquellas personas que están morosas y tienen deudas por encima de COP 500.000,00, el Alcalde del municipio ha destinado una resolución, en la que insta a las personas a cancelar en un tiempo prudencial y elegido por él, y a cambio, recibirán un descuento del 50% de su deuda total, incentivando así a aquellos que tienen deudas con montos altos; más sin embargo, la última resolución con respecto al descuento del 40% duró un mes, empezando desde el 1 de marzo del 2023 y terminando el 31 de marzo del mismo año.

2.2.3. *Rivalidad entre Competidores Existentes*

Actualmente, el mercado municipal es el único que hay en todo el municipio y, uno de los más concurridos por el público en general; por lo que, la única competencia que tendrían sería, otros mercados de algún otro municipio del Estado Táchira. Pero, a pesar de todo, este mercado es el que los comerciantes y agricultores prefieren, llegando a tal punto en que, llegan mayoristas y

ferieros de otros municipios cercanos, como, por ejemplo: el municipio: García de Hevia (La Fría) Jáuregui (La Grita), Michelena, e inclusive, han llegado personas de otros Estados cercanos, como: Zulia y Mérida. Pero, por otro lado, se podría considera competencia, aquellos abastos y bodegones que comercializan los mismos productos, pero a precios mucho más elevados; aun así, el instituto Autónomo del Mercado Municipal cuenta con un alto número de ventas con respecto al servicio que brindan.

2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Substitutos

Actualmente, el Instituto Autónomo del Mercado Municipal no quiere ni tiene pensado implementar algún otro servicio ya que, sino, dejaría de ser el mercado municipal. Solo quieren estar relacionados única y exclusivamente a ese tema. Pero, si se pudiese, sería ideal que, al igual que en los mercados de otros municipios, cobrasen un impuesto también por las descargas que hace cada feriero, es algo similar a lo que ya hacen con los puestos internos y externos, solo que, incluyendo también a aquellas personas que quieran descargar su mercancía. Cabe destacar que, solamente los viernes se ha registrado más de 20 camiones descargando mercancía y esa cifra aumenta los días sábados.

2.2.5. Entrada de Nuevos Competidores

Al ser un bien municipal, y, por ende, ser el único de la zona, se complica más el asunto de los nuevos competidores. En dado caso, los únicos competidores nuevos de lo que se podría hablar, serian, como lo dije anteriormente: abastos, bodegones y supermercados que, usualmente exhiben los mismos productos, solo que a un precio más elevado.

2.2.6. Nivel de Atractividad de la Industria

En este caso, lo que mayormente llama la atención de la gente, es la cantidad y variedad de comercio que existe dentro del mercado, lo cual, es una ventaja, ya que pueden conseguir lo que desean en un solo lugar y a un bajo costo, esto para aquellas personas que quieren o necesitan comprar. Para los vendedores que quieren exhibir y vender su mercancía, el mercado del municipio Ayacucho les parece la mejor opción, ya que el instituto les ofrece precios accesibles por trabajar los días que gusten mientras cumplan el horario establecido por el Alcalde bajo resolución. Es tal el caso, que, algunas ocasiones, es tanta la cantidad de vendedores, que ya no queda ni un solo espacio para que alguien nuevo se pueda ubicar y pueda vender.

Aunado a todo esto, el personal del Instituto es, en su mayoría, personal profesional y calificado, por lo que, el trato que se tiene para con los clientes se basa fuertemente en los valores organizaciones que tienen como instituto, por lo que, brindan un trato amable, respetuoso y cordial para con sus clientes.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Variedad de productos	0.10	4	0.40
Precios accesibles	0.10	4	0.40
Proveedores	0.05	3	0.15
Incremento en las ventas	0.10	3	0.30
Trato cordial y amable	0.10	4	0.40
Excelente ubicación	0.05	4	0.20
Debilidades			
No cobran las descargas	0.10	2	0.20
Necesidad de implementar nuevos servicios	0.10	2	0.20
Se quedan sin espacio fácilmente	0.10	1	0.10
Solo ofrecen un servicio	0.10	2	0.20
Nuevos competidores	0.10	2	0.20
Totales	1.00		2.75

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de Negocio CANVAS.

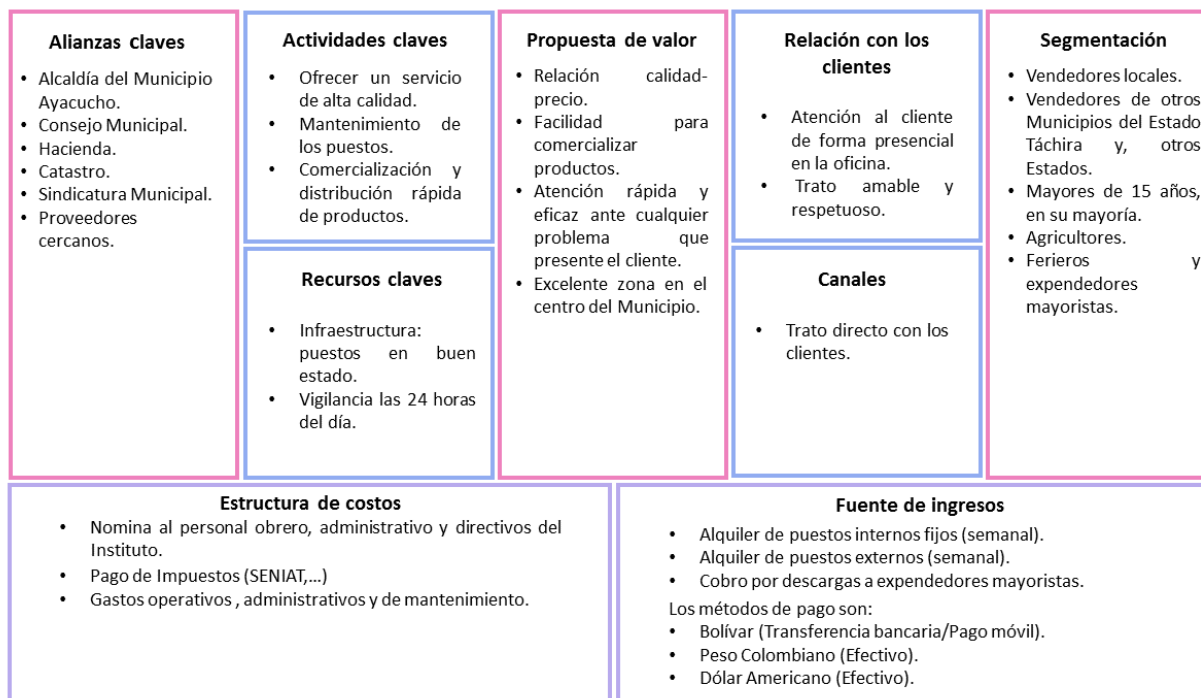


Figura 2. Modelo de negocios CANVAS.

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1.1 Alianzas Claves

En primera instancia, el Mercado Municipal cuenta con algunos aliados que brindan la ayuda necesaria en caso de así requerirlo el instituto. Empezando por la Alcaldía del Municipio, ya que, al ser una organización que depende parcialmente de la alcaldía y, por ende, el alcalde, cualquier decisión que se tome, primero deberá ser aprobada por el mismo, sea por tema presupuestario/económico u operativo. Por otra parte, el Concejo Municipal en conjunto con la

Sindicatura Municipal, se encargan de aprobar y publicar en Gaceta cada una de las resoluciones o decretos que son requeridos por la junta directiva del instituto o por orden del Alcalde. Ahora bien, con respecto a Hacienda y Catastro, se puede decir que, el mercado municipal, hacienda y catastro trabajan en equipo para garantizar que, los vendedores del mercado municipal mantengan siempre el orden sin llegar a incomodar a los residentes cercanos de la zona o demás vendedores con local comercial. También tiene algunos proveedores cercanos que le facilitan lo que el instituto requiera o necesite.

3.1.2 Actividades Claves

Entre las principales actividades del mercado municipal, es el distribuir con facilidad los productos expuestos a la venta, esto debido a la gran cantidad de personas que transitan por el mercado municipal. Aparte de ello, el mismo instituto se encarga de realizar los respectivos mantenimientos de los puestos, en conjunto con el arrendatario del puesto, a fin de mantener en total operatividad todas las instalaciones del mercado municipal.

3.1.3 Recursos Claves

Recalcando lo antes dicho, el mercado municipal cuenta con instalaciones en buenas condiciones que le brindan al usuario la confianza para poder vender tranquilamente en dicho sitio, además de, contar con vigilancia las 24 horas del día y los 7 días de la semana, garantizándole a los usuarios/arrendatarios la protección y resguardo de su mercancía.

3.1.4 Propuesta de Valor

Con respecto a los precios del impuesto que cobra el mercado municipal por el servicio que brinda, se puede decir que, es uno de los mercados del Estado que le ofrece al usuario facilidades

de pago, y a su vez, facilidad para vender la mercancía. Además de que el mercado municipal está ubicado en todo el centro de San Juan de Colón, permitiendo así el fácil acceso al mismo.

3.1.5 Relación con los Clientes

Ahora, con respecto a los clientes, el mercado municipal trata, en la medida de lo posible, de mantener el mejor de los tratos para con los usuarios y demás vendedores que hacen vida laboral en el mercado municipal, ya que, es primordial que los clientes se sientan cómodos y satisfechos con el servicio para que sigan eligiendo este mercado por encima de cualquier otro mercado del Estado.

3.1.6 Canales

En cuanto a los canales que se emplean, sería únicamente el trato directo con los clientes, ya sea en la oficina del Instituto Autónomo del Mercado Municipal o, en los alrededores del mercado municipal cuando este se encuentra en su horario laboral.

3.1.7 Segmentación

Usualmente, los usuarios que usan las instalaciones del mercado municipal son residentes de San Juan de Colón, aunque, se ha visto muchos casos en los que residentes de otras Municipios cercanos al Municipio Ayacucho llegan a este mercado a realizar el respetivo comercio de su mercancía. Lo más común es observar a personas de más de 15 años de edad trabajando en el mercado, pero se tiene registro de personas con más de 80 años de edad que también hacen vida laboral en el mercado, por lo que, se puede decir que, el rango de edad está entre los 15 y 80 años. Aunque, actualmente, se han presentado muchos casos de menores de 15 años trabajando en el mercado municipal, pero son muy pocos. El mercado municipal es muy concurrido por

expendedores mayoristas, también llamados “ferieros”, que son aquellos que llegan de otras zonas cercanas a comercializar su mercancía al por mayor.

3.1.8 Estructura de Costos

Si bien, el mercado municipal tiene buenos ingresos, también tiene una serie de costos que tiene que cubrir, entre ellos está: el pago de nómina al personal administrado, obrero y alto nivel, además de pagos a personal contratado a tiempo determinado, tales como: elaboración de desayunos y almuerzos para el personal que trabaja los sábados cobrando el respectivo impuesto, servicios de cisterna, servicios de aseo, servicios de limpieza y fumigación. Aunado a ello, también deben pagar los impuestos y demás gastos que surjan en la parte operativa o administrativa de la organización.

3.1.9 Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingresos es el cobro del impuesto por el servicio que brinda el mercado municipal a los vendedores locales y demás. Estos se dividen en: cobro por el alquiler de puestos internos y externos del mercado municipal, así como también, las descargas que realiza cada feriero. Comúnmente, los vendedores y ferieros prefieren cancelar el impuesto en pesos colombianos.

3.2 Análisis Funcional de la Empresa.



Figura 3. Cadena de valor de Porter

Fuente: Elaboración Propia (2023)

3.2.1. Gerencia de la Empresa

Toda organización precisa de una buena gerencia para que todas las áreas de la empresa funcionen de la mejor manera posible, es por ello que, es de vital importancia tener presente que un gerente es aquella persona que está encargada de coordinar y gestionar una empresa, además de velar constantemente para que la empresa cumpla con cada uno de los objetivos que, usualmente, se plantean desde la creación de la organización, (Coll, 2020). En el caso del mercado municipal, una parte de la gerencia la asume el presidente del instituto, el cual se encarga de toda la parte gerencial y se concentra en conseguir una mayor productividad en el trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos y metas previstos.

Recalcando lo que ya se dijo, el papel del gerente es sumamente indispensable, es por ello que, la persona encargada de esto, debe tener mucho liderazgo, para hacer frente a cualquier situación que se presente dentro de la organización; dicho en otras palabras, el gerente es la pieza principal de la organización, ya que se debe encargar de la parte estratégica de la empresa, (Crissien, 2005).

Por otra parte, la cultura organizacional consiste en aquellas creencias y valores que tienen en común todas aquellas personas que trabajan en una misma entidad, esto, a fin de proyectar la estabilidad que la empresa puede tener, (Pursell, 2023). Recalcando lo que ya se dijo, el papel del gerente es sumamente indispensable, es por ello que, la persona encargada de esto, debe tener mucho liderazgo, para hacer frente a cualquier situación que se presente dentro de la organización. El Mercado Municipal del Municipio Ayacucho, procura promover la responsabilidad, el respeto, la eficiencia y la transparencia entre sus empleados y demás colaboradores; logrando así, la consolidación de todos sus objetivos como empresa.

3.2.2. Recursos Humanos

Esta área también es muy importante, ya que de este departamento se encarga de elegir y reclutar al nuevo personal, e inclusive, re-direccionar o encaminar al personal que ya lleva tiempo laborando en la empresa. Además de ello, este departamento también es una pieza fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que, esta área conlleva una gran responsabilidad por parte del personal encargado, que en el caso del mercado municipal del Municipio Ayacucho, es el analista de recursos humanos, y es que, este debe evaluar constantemente el nivel de desempeño de los trabajadores, así como también, motivarlos y orientarlos, a fin de que los trabajadores se sientan más cómodos dentro de la empresa, y así, alcanzar altos niveles de eficiencia, (Grupo Edebé, s.f.).

3.2.3. Investigación y Desarrollo

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal siempre está buscando formas para perfeccionar los servicios que ofrece y brindarle al usuario un servicio de buena calidad y a un excelente precio, y es por eso que está en constante cambio, a fin de evolucionar y mejorar en los ámbitos que sean considerados necesarios. Aparte de esto, también buscan adquirir nuevos conocimientos en cuanto a la tecnología que les permitan facilitar todos los procesos contables y administrativos que son realizados por el instituto, además de incrementar el nivel de eficiencia que ya existe; aunado a esto, es importante realizar una investigación a fin de deducir si es necesario realizar algún cambio en el servicio que se ofrece. Por tal motivo, la investigación y desarrollo no puede ser ineludible ni puede pasarse por alto, ya que el éxito de cualquier organización dependerá de ello y de la capacidad que tengan para reestructurarse y cambiar o mejorar lo que consideren necesario para su beneficio propio, (Henaó, s.f.).

3.2.4. Finanzas

El mercado municipal del Municipio Ayacucho, cuenta con un gerente administrativo el cual se encarga de toda la parte financiera del instituto, desde llevar el control diario de los ingresos y egresos hasta manejar el tema del pago de los impuestos y las nóminas de los empleados, en consecuencia, se puede comentar que, la correcta gestión de la parte financiera de una empresa es aquella herramienta que permite tomar las decisiones que se consideren más convenientes y que encajen correctamente en la gerencia de la empresa y en lo que se quiere conseguir, (Terrazas, 2009).

3.2.5. Logística y Aprovisionamiento

Al ser un Instituto Autónomo que brinda un servicio bastante solicitado por los usuarios, es importante que el mercado municipal cuente con una logística y aprovisionamiento idóneo para cualquier situación que se presente dentro de las instalaciones del mercado municipal. Aparte de esto, se debe realizar una correcta distribución de los puestos del mercado municipal, esto en base a los productos que quieran comercializar y al rubro al cual se quieran dedicar; teniendo en cuenta que, para que una empresa o entidad lleve a cabo sus actividades diarias, se debe disponer de un aprovisionamiento adecuado para la situación, para así garantizar el correcto funcionamiento del instituto y garantizando así un mejor servicio para el cliente, (Universidad Europea, 2022).

3.2.6. Operaciones

Teniendo presente la problemática que actualmente atraviesa el mercado municipal, sería de gran ventaja para el instituto que se hiciera una mejora o reforma con el tema de los arrendatarios y demás personas que hacen uso del servicio que se brinda, logrando así, mejorar considerablemente el nivel de operaciones actual y consiguiendo una mejor aceptación por parte de los clientes; por consiguiente, se podrá mejorar la gestión y control de todos los procesos para satisfacer los requerimientos de cada cliente, (García, 2020).

3.2.7. Marketing y Ventas

En esta área, sería importante mejorar, hasta donde la junta directiva actual considere pertinente, el servicio que el instituto municipal brinda a sus usuarios, a fin de tener clientes más contentos y satisfechos con el servicio que se ofrece; como resultado se tiene que, el marketing ha sido una pieza elemental para la comercialización de un servicio, ya que, de una u otra forma,

ayudan a guiar y definir el alcance que puede tener un servicio, de allí su importancia, (Corea & Gómez, 2014).

3.2.8. *Servicios Postventa*

Es ideal mantener siempre comunicación con los usuarios que hacen uso del servicio que el instituto les brinda, con el propósito de identificar posibles fallos que estén perjudicando o causando molestias a los clientes fijos del mercado municipal; en el servicio postventa es donde se conoce si el cliente quedó satisfecho con el servicio, ya que esto le da mucho más valor al servicio que se ofrece, creando así más confianza y lealtad por parte de los usuarios, (Navas & Gamboa, s.f.).

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo General 2024 a 2028

Implementar un plan estratégico para posicionar al Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho en el mercado, mediante el desarrollo del servicio que brinda el instituto a los arrendatarios de los puestos internos y externos del mercado municipal dirigido al segmento de ferieros, comerciantes y demás vendedores del área durante los años 2024-2028 enfocado en mejorar el control interno actual a fin de fortalecer y reformar las políticas contables y financieras del instituto.

4.2 Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de servicios de excelente calidad y precio en un periodo de 2 años.
- e. Modificar la ordenanza actual en un plazo de 2 años.
- f. Reformar las políticas contables, administrativas y financieras del instituto.
- g. Implementar un sistema que les recuerde realizar el pago de todas sus obligaciones.

- h. Reestructuras los procedimientos internos del instituto.

4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.

- a. Para cumplir con este objetivo en particular, se empleará un método o plan de ventas que satisfaga las necesidades y requerimientos que tengan los clientes sobre el servicio brindado, a fin de que el instituto vaya incrementando mes a mes el porcentaje de ventas, logrando así el objetivo planteado y manteniendo contenta a su clientela.
- b. Dependiendo de si se cumple o no el objetivo anterior, será el éxito de este segundo objetivo, puesto que, si el instituto no tiene ventas, tampoco tendrá rentabilidad. Lo ideal en este caso sería diseñar un plan que le permita al Instituto Autónomo del Mercado Municipal incrementar en un 20% anual el nivel de rentabilidad que poseen, teniendo en cuenta que, existen una serie de gastos que podrían reducirse o, inclusive, suprimirse por completo, para así, conseguir mucha más rentabilidad para el periodo estimado.
- c. Formalizar y reestructurar todos los procesos administrativos del instituto en el lapso de tiempo estimado, con el propósito de mejorar considerablemente el servicio que el instituto brinda a los usuarios, así como también, las políticas y demás normativas que aplica el instituto, tanto para sus usuarios, como para sus empleados, obteniendo así un mayor porcentaje de éxito.
- d. La clave del éxito de este mercado municipal es la relación calidad-precio que poseen, al ser un único mercado para todo el municipio, cuentan con la ventaja o un mayor porcentaje de ser elegidos por los vendedores y el público en general. Es por ello que, lo idóneo, sería trabajar en mejorar lo más que se pueda el servicio que ya se ofrece; consiguiendo así desarrollar la marca del instituto en un periodo de 2 años.

- e. En cuanto a este tema se conoce que, la única ordenanza que existe actualmente en este instituto fue publicada por el Concejo Municipal en el año 2018, año en el cual se creó el Instituto Autónomo del Mercado Municipal, más, sin embargo, existen un sinnúmero de artículos dentro de dicha ordenanza que deben ser modificados, y otros tantos, que deben ser eliminados, ya que ponen al instituto en situaciones riesgosas y, por ende, podrían salir perjudicados en un futuro. Lo ideal sería que la junta directiva actual, tome la iniciativa de reformar la ordenanza de acuerdo a lo que se quiere conseguir. Esto podría tomarle un tiempo, puesto que, dicha reforma debe ser revisada y aprobada en primera instancia por la Sindicatura Municipal, luego debe ser presentada ante el alcalde, para posteriormente ser enviada al Concejo Municipal para que este la apruebe y, sea publicada en Gaceta oficial.
- f. Ahora bien, con respecto a las políticas contables, administrativas y financieras del instituto, es necesario diseñar un plan que les permita mejorar progresivamente la parte interna del instituto, para que, de tal forma, se logre tener más eficiencia en los procesos administrativos de la entidad.
- g. El implementar un nuevo sistema que les recuerde el respectivo pago de sus obligaciones, tanto para entes fiscales y legales, como para proveedores, les sería de gran ayuda, debido a que, en algunas ocasiones se ha visto un retraso considerable en los pagos a terceros.
- h. Existen una serie de procedimientos en los que son necesarios realizar algunos cambios, entre ellos está el pago de impuesto, los cuales presentan algunas fallas al momento de cancelar dicho impuesto; además, también presentan fallas en cuanto a sus procedimientos de compra, retenciones de IVA e ISLR, contratos al personal contratado a tiempo determinado y un sinnúmero de cosas en las que el instituto está presentando fallas. Así como

también establecer límites a las personas que hacen uso de las instalaciones del mercado municipal, erradicando así la anarquía que existe dentro del mismo.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la Estrategia

No cabe duda que, en estos casos, es de suma importancia tener claro cuáles serán las estrategias que se aplicaran a la propuesta de valor, es por ello que es indispensable realizar un estudio para llegar a la raíz del posible problema que esté enfrentando la entidad. Una vez que se tenga identificado el problema, se procede a formular las estrategias y buscar las soluciones que más se consideren oportunas para mejorar la situación administrativa u operativa de la empresa. Aquí se analizó, desde el servicio que se ofrece hasta cómo influyen estos mismos en los usuarios y público en general, a fin de conseguir un diagnóstico del entorno interno y externo del instituto (Gutiérrez, s.f.).

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Este análisis en particular se basa en un estudio previo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueda presentar una organización, esto con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación interno y externa que atraviesa la empresa para llegar a crear estrategias a manera de solución que le permitan a la empresa posicionarse con más éxito dentro del mercado, así como también, diferenciarse de la competencia (Ponce, 2007); aunado a ello y para conseguir un diagnóstico más preciso de la situación de la empresa, es idóneo realizar un cruce en la matriz FODA, para replantearse o reestructurar, si es necesario, los distintos ámbitos que puedan estar aquejando o perjudicando a la entidad.

Por ende, se hará uso de los resultados del Análisis del Macroentorno (PESTEL) y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI), puntos que se trataron anteriormente en el Capítulo II de este trabajo de grado. Se presenta la matriz FODA cruzada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho:

Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Variedad de productos F2. Precios accesibles F3. Proveedores F4. Incremento en las ventas F5. Trato cordial y amable F6. Excelente ubicación</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. No cobran las descargas D2. Necesidad de implementar nuevos servicios D3. Se quedan sin espacio fácilmente D4. Solo ofrecen un servicio D5. Nuevos competidores</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Reapertura de la frontera colombo-venezolana O2. Personal cualificado O3. Oportunidades de empleo O4. Único mercado de la zona O5. Posibilidad de pedir Unidades de Crédito O6. Usuarios contables con la gestiona actual</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1. Crear promociones aprovechando la gran cantidad y variedad de productos que entraron a territorio nacional luego de la reapertura de la frontera colombo-venezolana (F1, F2, O1). FO2. Generar más empleos consiguiendo así más cantidad de vendedores y, por consiguiente, más clientes interesados en hacer uso del servicio aprovechando la ubicación del mercado municipal (F6, O4). FO3. Establecer un control en sus gastos para no sobrepasar el límite presupuestado para el año y así no pedir unidades de crédito, a menos que sea estrictamente necesario (F4, O5).</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1. Implementar nuevos sistemas de cobro que se acoplen con el tema de un mercado municipal, llegando así a cobrar por cada descarga que se realiza dentro del mercado en un menor plazo que el actual, y aprovechando que se tiene a personal calificado y capacitado (D1, O2). DO2. Reestructurar y reubicar a los vendedores internos y externos para sacar el máximo provecho de todas las áreas tanto internas como externas que tiene el mercado municipal, evitando quedarse sin espacio para los nuevos vendedores (D3, O3, O4). DO3. Realizar un análisis de mercado para observar que servicio nuevo se puede implementar para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y seguir manteniéndolos contentos (D4, O6).</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Inflación A2. Problemas ambientales A3. Diferencia cambiaria A4. Posibles cambios de gobierno A5. Vacíos legales en la ordenanza A6. Falta de presupuesto A7. Mala administración A8. Errores contables A9. Impuestos</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1. Diseñar estrategias que le permitan reducir las consecuencias de los altos niveles de inflación para seguir siendo líder en cuanto a relación precio-servicio (F2, A1). FA2. Reformar las normas administrativas del Instituto a fin de reducir los errores contables que presenta la entidad sin llegar a perjudicar las ventas. (F4, A7, A8). FA3. Establecer un control administrativo adecuado para evitar quedarse sin presupuesto antes del cierre del ejercicio, teniendo más control con respecto a la relación ingresos-gastos (F4, A5, A6). FA4. Desarrollar estrategias por la problemática de la diferencia cambiaria que enfrenta el Estado Táchira para seguir manteniéndose en el rango de precios accesibles (F2, A3).</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1. Implementar estrategias para menguar la cantidad de vendedores ambulantes que hay evitando quedarse sin espacio y estableciendo limites reestructurando la Ordenanza actual vigente (D2, D3, A5). DA2. Realizar análisis de mercado para implementar nuevos servicios que se ajusten a lo que necesitan los usuarios, siempre teniendo en cuenta los temas inflacionarios (D1, A1) DA3. Establecer condiciones para los ferieros para que estos cancelen por sus respectivas descargar, teniendo en cuenta la diferencia cambiaria de la zona (D1, A3).</p>

Leyenda: = Desarrollo de productos; = Mercado; = Enfoque de costos; = Control Interno

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Explicar según autor que es una Matriz Interna - Externa y comentarla como aplicarla en la empresa luego del análisis externo e interno estudiado en el capítulo II

Esta es una herramienta muy utilizada para realizar valoraciones en una entidad, aquí se toman en cuenta los factores internos de la empresa, conocidos como las fortalezas y debilidades, así como también, los factores externos, que vendrían a ser las oportunidades y amenazas (Castellanos, 2015). A continuación, se muestra una tabla con el resumen de las matrices MEFE y MEFI del capítulo II.

Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.15
MEFI	2.75

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 5 Matriz Interna – Externa

	4	3	2	1	
3		I	II	III	2,30 Matriz Externa
2		IV	V	VI	
1		VII	VIII	IX	
			2,75 matriz Interna		

Crecer y construir

Retener y mantener

Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia (2023)

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de servicios de excelente calidad y precio en un periodo de 2 años.	Modificar la ordenanza actual en un plazo de 2 años.	Reformar las políticas contables, administrativas y financieras del instituto.	Implementar un sistema que les recuerde el pago de todas sus obligaciones.	Reestructurar los procedimientos internos del instituto.
sobrepasar el límite presupuestado para el año y así no pedir unidades de crédito, a menos que sea estrictamente necesario									
Implementar nuevos sistemas de cobro que se acoplen con el tema de un mercado municipal, llegando así a cobrar por cada descarga que se realiza dentro del mercado en un menor plazo que el actual, y aprovechando que se tiene a personal calificado y capacitado		x	x	x		x			
Reestructurar y reubicar a los vendedores internos y externos para sacar el máximo provecho de todas las áreas tanto internas como externas que tiene el mercado municipal, evitando quedarse sin espacio para los nuevos vendedores		x		x		x			x

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de servicios de excelente calidad y precio en un periodo de 2 años.	Modificar la ordenanza actual en un plazo de 2 años.	Reformar las políticas contables, administrativas y financieras del instituto.	Implementar un sistema que les recuerde el pago de todas sus obligaciones.	Reestructurar los procedimientos internos del instituto.
Realizar un análisis de mercado para observar que servicio nuevo se puede implementar para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y seguir manteniéndolos contentos	x	x							
Diseñar estrategias que le permitan reducir las consecuencias de los altos niveles de inflación para seguir siendo líder en cuanto a relación precio-servicio		x		x		x		x	
Reformar las normas administrativas del Instituto a fin de reducir los errores contables que presenta la entidad sin llegar a perjudicar las ventas.		x	x	x			x		x
Establecer un control administrativo adecuado para evitar quedarse sin presupuesto antes del cierre del ejercicio,		x	x	x			x		x

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de servicios de excelente calidad y precio en un periodo de 2 años.	Modificar la ordenanza actual en un plazo de 2 años.	Reformar las políticas contables, administrativas y financieras del instituto.	Implementar un sistema que les recuerde el pago de todas sus obligaciones.	Reestructurar los procedimientos internos del instituto.
teniendo más control con respecto a la relación ingresos-gastos									
Desarrollar estrategias por la problemática de la diferencia cambiaria que enfrenta el Estado Táchira para seguir manteniéndose en el rango de precios accesibles		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Implementar estrategias para menguar la cantidad de vendedores ambulantes que hay evitando quedarse sin espacio y estableciendo limites reestructurando la Ordenanza actual vigente		x	x			x			
Realizar análisis de mercado para implementar nuevos servicios que se ajusten a lo que necesitan los usuarios, siempre teniendo en cuenta los temas inflacionarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de servicios de excelente calidad y precio en un periodo de 2 años.	Modificar la ordenanza actual en un plazo de 2 años.	Reformar las políticas contables, administrativas y financieras del instituto.	Implementar un sistema que les recuerde el pago de todas sus obligaciones.	Reestructurar los procedimientos internos del instituto.
Estrategias	Establecer condiciones para los ferieros para que estos cancelen por sus respectivas descargar, teniendo en cuenta la diferencia cambiaria de la zona							
			x		x			

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. *Estrategias seleccionadas*

- Crear promociones aprovechando la gran cantidad y variedad de productos que entraron a territorio nacional luego de la reapertura de la frontera colombo-venezolana: la reapertura de la frontera fue un punto clave para la economía del Estado Táchira, puesto que permitió el paso de mercancía de todo tipo, provocando que llegara al Estado una gran cantidad y variedad de productos a menor costo, lo cual benefició enormemente al mercado municipal.
- Establecer un control en sus gastos para no sobrepasar el límite presupuestado para todo el año será una pieza clave para este instituto, el cual tendrá que regular cada una de sus salidas, evitando en la medida de lo posible los gastos hormiga que poco a poco lo llevan a quedarse sin presupuesto.
- Implementar nuevos sistemas de cobro que se acoplen con el tema de un mercado municipal, llegando así a cobrar por cada descarga que se realiza dentro del mercado en un menor plazo que el actual, y aprovechando que se tiene a personal calificado y capacitado: actualmente se cobra en pesos colombianos, la gran mayoría de las veces; más, sin embargo, el instituto tiene políticos de cobro que pueden llegar a demorar 1 mes, por lo que sería bueno realizar algunos ajustes en los sistemas de cobro.
- Reestructurar y reubicar a los vendedores internos y externos para sacar el máximo provecho de todas las áreas tanto internas como externas que tiene el mercado municipal, evitando quedarse sin espacio para los nuevos vendedores: en muchas ocasiones, y más en temporada alta, como navidad, se ha visto que, por falta de espacio no se pueden reubicar a más vendedores, esto podría solucionarse si se reubicara a las personas y se les dieran los parámetros a cumplir.

- Diseñar estrategias que le permitan reducir considerablemente las consecuencias que acarrea los altos niveles inflacionarios del país, a fin de que, el instituto cuente con una base sólida en cuanto a la parte financiera de la misma sin que esta se vea afectada por el tema antes mencionado.
- Reformar las normas administrativas les permitirá disminuir la cantidad de errores contables y financieros que actualmente presenta el instituto, de tal forma que pueda basarse en las normas administrativas correctas para no perjudicar el instituto en ningún aspecto.
- Establecer un control administrativo adecuado, le permitirá hacer uso de las herramientas correctas a fin de no quedarse sin presupuesto antes de realizar el cierre del ejercicio y teniendo así, más control con respecto a sus ingresos-gastos.
- Desarrollar estrategias por la problemática cambiaria que presenta el Estado Táchira sería lo más idóneo para el instituto, puesto que, al momento de realizar la conversión monetaria se suelen observar algunas pérdidas de dinero considerables.
- Realizar un análisis de mercado para observar que servicio nuevo se puede implementar para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes y seguir manteniéndolos contentos: si bien, el instituto tiene una fuente de ingresos bastante buena, no estaría demás que implementar cosas nuevas que le permitan seguir satisfaciendo a los clientes en lo que necesitan.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

Es bien sabido que, para que una organización funcione de la manera correcta, debe tener estructurado un plan de marketing, puesto que esto ayuda, en la mayor parte de los casos, a reconocer si los clientes están satisfechos parcial o completamente con el servicio que se ofrece y alcanzar los objetivos que se plantea esta institución. El Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho Estado Táchira actualmente no posee un Plan de Marketing diseñado que le permita analizar cada área de su rubro, más, sin embargo, están abiertos a propuestas.

Al tratarse de un mercado municipal el trabajo es un poco más complicado ya que esta área del marketing no funciona de la misma manera en el sector público que en las empresas del sector privado; En este caso se utiliza el marketing municipal o marketing de ciudad, por lo que también requiere un esfuerzo dirigido hacia el exterior, es decir, la búsqueda de grupos objetivo que vayan más allá de los límites del área de la ciudad. (Romero, 2008). Además, es necesario identificar las principales ventajas y posibles ventajas de la ciudad, en función de las características definidas y teniendo en cuenta los diferentes segmentos del público objetivo.

Es por ello que, el plan de marketing debe basarse en consolidar la autoimagen que perciben los habitantes de la ciudad y demás usuarios que hacen uso de las instalaciones del mercado municipal, puesto que ellos serán la pieza clave del plan de marketing del mercado municipal que le permitirá al mercado diferenciarse de la competencia. Al pensar en la competencia que tiene un

mercado municipal, usualmente resaltan ciertos competidores, como pueden serlo: supermercados, abastos, bodegones y demás comercios que distribuyan los mismos productos que se venden en un mercado municipal, pero, lo más probable es que los habitantes del municipal se pregunten, ¿pero cuál será la diferencia entre ir a un supermercado e ir a un mercado municipal?, y la respuesta es sencilla y carece de complejidad... un mercado municipal cuenta con mejores precios y un amplio repertorio de productos que cuentan con excelente calidad, además de mantener siempre sus puestos llenos de productos completamente frescos.

En el supuesto caso que el Instituto Autónomo del Mercado Municipal desee realizar alguna estrategia de marketing, sería importante hacer uso de algún tipo de propaganda, ya sea, por radio, afiches o por cualquier otro medio con el cual el Instituto se sienta más cómodo para que así puedan llegar a más personas y la estrategia de resultado positivos.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Implementar promociones o descuentos que impulsen los ingresos del mercado municipal y aumentando el número de clientes frecuentes.
- Aumentar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento de las ventas en el periodo 2024 a 2028 mediante un nuevo sistema de cobro que les permita a los usuarios satisfacer más sus necesidades.
- Posicionar el mercado municipal en la mente del consumidor a fin de entablar una relación vendedor-cliente más fiel y estable.
- Realizar un análisis de mercado con el propósito de observar si es necesario hacer algunas modificaciones al servicio que se brinda.
- Mantener un trato amable, cortés y educado hacia los usuarios que hacen uso del mercado municipal, así como también al público en particular.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

A continuación, se presenta el modelo Mckinsey, el cual consta de ciertos atributos que resaltan en cuando al mercado y su atractiva, además de la fuerza competitiva con la que cuenta la entidad en relación con la estrategia de marketing.

Tabla 7. Modelo Mckinsey

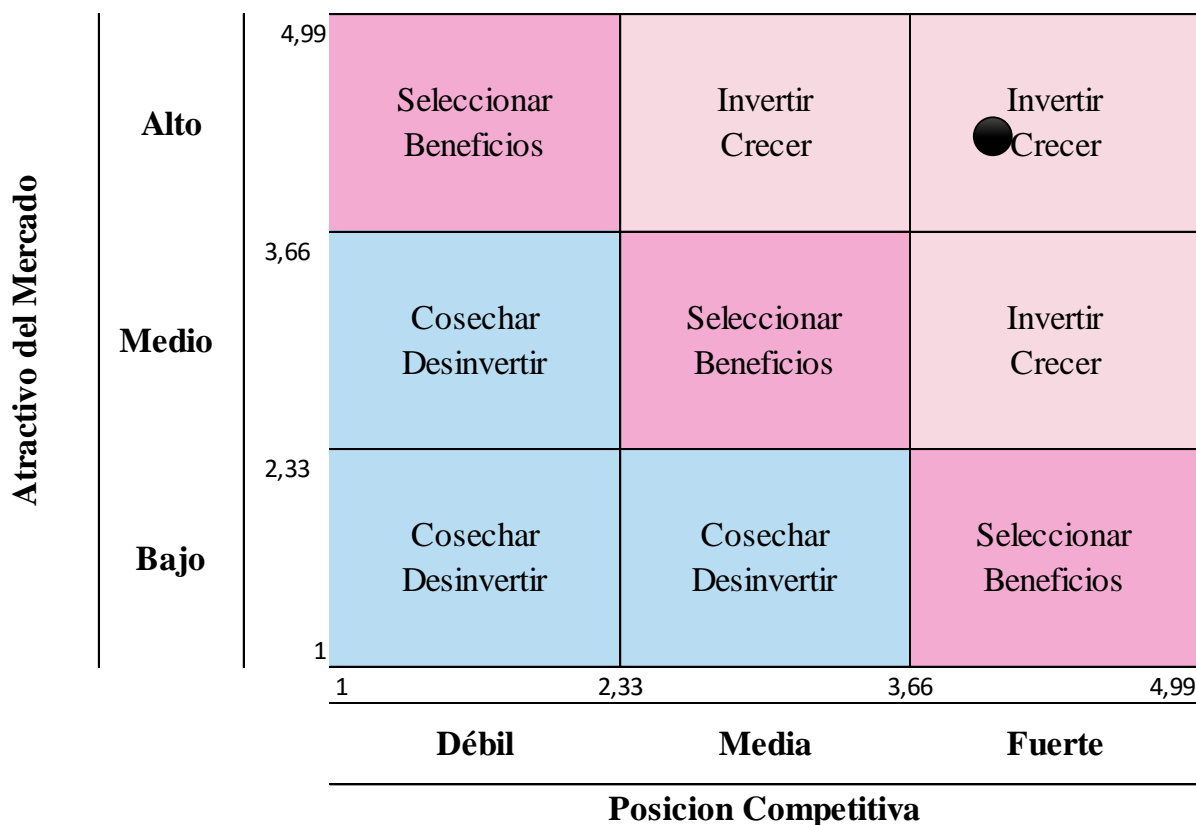
Atractiva del Mercado			
Atributos	Importancia	Puntuación	Valor
Rentabilidad del mercado	30%	4	1,20
Numero de vendedores	30%	5	1,50
Número de clientes	40%	4	1,60
Total			4,30
Fuerza Competitiva			
Atributos	Importancia	Puntuación	Valor
Fidelidad del clientes	15%	4	0,60
Precios accesibles	15%	3	0,45
Variedad de productos	20%	5	1,00
Satisfacción por parte del cliente	25%	4	1,00
Crecimiento del mercado	25%	4	1,00
Total			4,05

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se observó que, el modelo Mckinsey arrojó que, la atractiva del mercado tiene un valor de 4,30 en el que resaltan puntos como: la rentabilidad del mercado, el número de vendedores y el

número de clientes; por otro lado, la fuerza competitiva aborda puntos como: la fidelidad por parte de los clientes, los precios accesibles, la amplia variedad y gama de productos que se comercializan, la satisfacción y experiencia que tiene el cliente al hacer uso del servicio y el crecimiento del mercado, todo esto da como resultado un valor de 4,05, el cual se proyecta en la matriz Mckinsey que se muestra a continuación.

Figura 4. *Matriz Mckinsey*



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Como resultado se obtiene “invertir/crecer”, lo que indica que es una estrategia que puede funcionar y es ideal invertir en publicidad y una buena estrategia de marketing que les ayude a cumplir con los objetivos antes planteados.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

En cuanto a la segmentación lo correcto sería que, mediante un censo se categorice a los usuarios dependiendo de la edad y los intereses que tengan, para que así se pueda llegar al público correcto con más facilidad, aunado a ello, se debe pensar en una estrategia que les permita reforzar la relación entre el mercado municipal y los clientes. En estos casos, siempre será importante diferenciarse del resto, puesto que, al haber competencia en constante incremento, lo mejor es resaltar del resto, es por ello que sería idóneo crear una estrategia que les permita posicionar el mercado municipal para siempre ser el elegido por el público. Al momento de posicionarse, también se debe pensar en la forma de fidelizar y reforzar la relación con los usuarios/clientes a fin de que vean las posibles ventajas que conllevaría hacer uso de este sitio en particular, además de mantener el trato cordial y amable para con todos.

Estrategia funcional

Estrategia de Precio.

- Ofrecer promociones a los clientes que tengan deudas con respecto al impuesto cobrado por el mercado municipal.

Estrategia de Servicio.

- Realizar un análisis sobre el servicio que se brinda a fin de concluir si es necesario realizar un tipo de modificación en el servicio, como podría ser una tasa fija en los precios.

Estrategia de Plaza.

- Realización de una inspección por todas las áreas del mercado municipal con el propósito de observar si es necesario hacer alguna modificación en la infraestructura del mercado a fin de suplir las necesidades que puedan tener los usuarios que laboran en el mismo.

- Establecer semanalmente tareas de limpieza y desinfección en todas las áreas del mercado municipal, haciendo mucho énfasis en el depósito de basura.
- Instalar un sistema hidroneumático (bomba de agua) con mangueras que vayan desde los tanques de agua principales hasta el depósito de basura, facilitando la desinfección del área.

Estrategia de Promoción.

- Establecer un plan de descuentos para los clientes, podría ser por cobranzas puntuales.

6.1.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla 8, con el presupuesto del plan funcional de marketing, en el cual se desglosarán las acciones, recursos y precios que se estiman para llevar a cabo esta propuesta.

Tabla 8. *Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.*

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (COP)	Año 2024 (COP)	Año 2025 (COP)	Año 2026 (COP)	Año 2027 (COP)	Año 2028 (COP)
Acciones							
Ofrecer promociones o descuentos a los clientes que tengan deudas.	Departamento Administrativo x 2 personas	100.000,00	200.000,00		200.000,00		200.000,00
Instalar un sistema hidroneumático (bomba de agua)	Contratación de un (1) técnico capacitado para este trabajo x 100 horas	25.000,00	2.500.000,00				
Realizar inspecciones físicas por todas las áreas del mercado y modificar lo necesario	Junta Directiva 1 vez al mes x 2 personas	150.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00	3.600.000,00
Realizar tareas de limpieza y desinfección.	1 vez a la semana x 2 personas	200.000,00	20.800.000,00	20.800.000,00	20.800.000,00	20.800.000,00	20.800.000,00
		TOTAL (COP)	27.100.000,00	24.400.000,00	24.600.000,00	24.400.000,00	24.600.000,00

Nota: Los montos están expresados en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración Propia (2024).

En esta tabla es importante destacar que, se realizaron estimaciones. En primer lugar, la empresa quiere crear un vínculo más fuerte con los usuarios que hacen uso del servicio, es por ello que, sería una buena estrategia el ofrecer promociones o descuentos que incentiven a los clientes a estar solventes con el instituto, esta actividad es ideal que sea realizada por el departamento administrativo y se estima que se utilizarán COP 100.000,00 por cada persona, dando como resultado COP 200.000,00 por la realización de la campaña y se sugiere que sea cada dos años. Además, se considera necesario realizar la instalación de una bomba de agua, a fin de que todo el mercado municipal tenga acceso a la misma, para esta actividad serán necesario un técnico conocedor del tema y un promedio de 100 horas para terminar el trabajo, teniendo en cuenta que, el precio por hora será de COP 25.000,00, lo cual indica que serán necesarios aproximadamente: COP 2.500.000,00 para este trabajo. Por otro lado, realizar inspecciones será lo más idóneo si se quieren detectar anomalías y, por supuesto, mejorar los aspectos necesarios.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

- Ofrecer promociones o descuentos a los clientes con deudas: este plan será ejecutado por el departamento administrativo, el cual constará de dos personas, las cuentas se encargarán de realizar el procedimiento necesario para que esta petición sea aprobada por Alcalde del Municipio y pueda dar inicio a la estrategia de marketing. Este tipo de promociones, usualmente, suelen ser aceptadas y aprobadas una vez cada dos años. Este plan tendrá como objetivo crear aún más fidelización por parte del cliente, el cual se verá más motivado a estar solvente y seguir haciendo vida laboral en el mercado municipal.
- Instalar un sistema hidroneumático (bomba de agua): la instalación de una bomba de agua ayudaría no solo al mercado municipal en sí, sino también a las personas que hacen uso laboral del mismo. Será necesario un técnico con conocimientos en el área, capaz de

realizar todas las instalaciones de las tuberías y mangueras para el agua. Se estima que serán necesarias 100 horas para terminar la tarea en un máximo de 13 días.

- Realizar inspecciones físicas por las instalaciones: es importante trabajar en la parte visual del mercado municipal, por lo que será necesario e ideal realizar inspección, de ser posible, una vez al mes, a fin de deducir si es necesario realizar alguna mejora en la infraestructura y poder satisfacer las necesidades de los usuarios que hacen uso del mercado. Este trabajo debería realizarse por el presidente del instituto y un obrero.
- Realizar tareas de limpieza y desinfección: algo de lo que en años anteriores se ha hablado mucho, ha sido el tema de la limpieza, del depósito de basura, del mercado municipal en sí y de sus alrededores, los olores nauseabundos abundaban en el área, lo cual hacía que las personas no quisieran comprar allí, ya que el tema de salubridad era algo bastante debatible para el momento. Es por ello que se deben realizar tareas de limpieza y desinfección una vez a la semana por el personal obrero del mercado municipal.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

En el Instituto Autónomo del Mercado Municipal el Presidente es el encargado de la parte operativa de la empresa; es importante mencionar que, esta organización tiene algunas carencias en la parte operativa de la misma, puesto que no se han centrado en resolver esos problemas. Como ya se ha dicho reiteradamente en ocasiones anteriores, el mercado municipal presta un servicio al público, tanto para aquellas que quieran vender su mercancía, como para aquellas personas que quieran conseguir productos en un solo lugar y a un buen precio.

El tema de un mercado municipal es más complejo de lo que suena, ya que la gran mayoría de puestos venden productos para el consumo humano, tales como: verduras, frutas, así como también, productos de charcutería. Es por eso que, el personal encargado de la parte operativa, debe encargarse personalmente o delegar a alguien competente para realizar la labor de velar porque los vendedores de cada puesto cumplan con todas las exigencias sanitarias correspondientes para que puedan comercializar sus productos y asegurarse que estos productos sean aptos para el consumo humano.

Se comprende que, al ser una cantidad elevada de puestos y al ser muchas las personas que comercian con este tipo de rubros en particular, se complica la tarea. Más, sin embargo, lo ideal es asegurarse que lo que se está vendiendo en cada puesto cumple con las medidas de salubridad exigidas. En este caso, se ha visto que, muchas de las personas que venden productos de charcutería no poseen ningún permiso para vender tales productos. Es importante que la junta directiva del mercado municipal incluya en su Ordenanza algunos artículos con respecto a este punto, para asegurarse que los arrendatarios de los puestos tengan sus permisos al día y así evitar sanciones o malos ratos en futuro.

Por otra parte, el mercado municipal siempre está en busca de mantener la calidad del servicio que ofrecen, por lo que están en constante monitoreo con sus clientes para garantizar ellos tengan una buena experiencia en el lugar. También se debe tener muy en cuenta que, para que el mercado municipal funcione correctamente, se le debe hacer mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Mantener las instalaciones en buen estado.
- Mejorar la calidad del servicio.

- Capacitar al personal que labora en el Instituto Autónomo del Mercado Municipal.
- Ofrecer un buen servicio con un trato cordial y amable para con el cliente.
- Buscar la forma de mantener siempre contentos y satisfechos a los clientes.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Fortalecer y tener más control sobre los costos.

Estrategia calidad – procesos

- Instruir al personal y fomentar la comunicación entre la junta directiva y los empleados del instituto.
- Realizar mantenimiento a las instalaciones.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Prestar un buen servicio a los clientes.

6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla 9 con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (COP)	Año 2024 (COP)	Año 2025 (COP)	Año 2026 (COP)	Año 2027 (COP)	Año 2028 (COP)
Acciones							
Capacitar a los empleados del Instituto.	40 horas x 1 asesor	10.000,00	400.000,00		400.000,00		400.000,00
Realizar mantenimiento a las instalaciones	50 horas x 1 persona	10.000,00	500.000,00				500.000,00
		TOTAL (COP)	900.000,00		400.000,00		900.000,00

Nota: Los montos están expresados en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia (2024).

Si bien, el instituto dice tener un personal capacitado, será necesario capacitarlo aún más para ejecutar esta propuesta, es por ello que se sugiere destinar un asesor que los oriente y les explique cómo mejorar en ciertos aspectos, para esta estrategia se estima que serán necesarias como mínimo 40 horas de asesoría, a COP 10.000,00 cada hora, da como resultado: COP 400.000,00 por cada asesoría realizada. Por otra parte, es necesario realizar mantenimiento a las instalaciones a fin de mantenerla lo más operativa posible, en este caso, se estima que serán necesarias 50 horas para cumplir con este plan, en el cual se estima cancelar COP 10.000,00 por hora, dando como resultado, COP 500.000,00 al año.

6.2.5 *Ejecución de tareas del plan de operaciones.*

Para capacitar a los empleados del Instituto Autónomo del Mercado Municipal será necesario un taller, en el que se les explique cómo mejorar la parte operativa de la organización, por lo que será necesario un asesor que los guíe en el trayecto. Ahora bien, las tareas de mantenimiento a las instalaciones del mercado municipal serán necesarias si se quiere que el mercado funcione de la mejor manera, de tal forma, se mantendrán instalaciones funcionales para los vendedores y demás usuarios.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. *Situación actual de la gerencia de recursos humanos*

En este caso, será necesario realizar una planificación estratégica que les permita solucionar los problemas internos que poseen. Es importante destacar que, la parte de la gerencia de recursos humanos tiene ciertas deficiencias notorias, como lo son la falta de personal calificado para ciertas tareas dentro de la oficina lo cual conlleva a que la entidad presente problemas en su administración

que impiden realizar ciertas estrategias que son necesarias. Esta área en particular, es manejada por la Analista de Recursos Humanos, en conjunto con la Gerente Administrativa del instituto.

Se ha observado que, existen problemas de comunicación provenientes de este departamento para con la junta directiva actual, lo cual ha llevado a que no se cumplan muchas de las funciones y obligaciones que este departamento debería cumplir. En primero lugar, el personal en general, no solo este departamento, ha estado en disputa con la junta directiva, puesto que alegan que ninguno de sus problemas dentro del instituto han sido solucionados por parte de los directivos. También hay que tener presente que, el encargado de esta área debe estar al pendiente de los pagos de nómina, las vacaciones, las asistencias del personal, así como también los bonos y liquidaciones de cada trabajador.

Ahora bien, el Analista de recursos humanos y la Gerente Administrativa deben hacerse cargo de mantener personal competente, calificado para cada una de las actividades a realizar, además de que es necesario capacitar al personal que labora actualmente. Es por ello que, luego de realizar la respectiva contratación se le da una breve inducción sobre la función que cumplirá y las instrucciones que deberá seguir, a fin de que se familiarice con el entorno y se le haga más fácil ejercer su función.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos.*

- Fortalecer el ambiente laboral.
- Capacitar a los empleados.
- Brindar apoyo a los nuevos trabajadores.
- Incentivar a los trabajadores a mejorar.
- Evaluar el desempeño de cada empleado y corregirlo si es necesario.

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Fortalecer el ambiente laboral.

- Estrategia: realizar reuniones internas en las que se converse la situación de cada quien dentro de la empresa y se exprese lo que a cada quien le disgusta a fin de buscar soluciones a los problemas, y así mejorar considerablemente el ambiente laboral.

Objetivo: Capacitar a los empleados.

- Estrategia: realizar talleres en los que se entrene al nuevo personal, así como también, al personal antiguo del instituto y prepararlos para cualquier situación que se presente dentro del instituto.

Objetivo: Brindar apoyo a los nuevos trabajadores.

- Estrategias: esto sería en caso de que lo necesiten, pero, lo ideal es que en el proceso de capacitación siempre estén presente alguien del equipo brindándole su apoyo a fin de que se familiarice con el área asignada.

Objetivo: Incentivar a los trabajadores a mejorar.

- Estrategia: ocasionalmente, brindarles a los trabajadores la asistencia a un taller en el cual se les incentive a mejorar en cada una de sus áreas.

Objetivo: Evaluar el desempeño de cada empleado y corregirlo si es necesario.

- Estrategia: para que el instituto funcione, todas las áreas deben cooperar, es por ello que se deben supervisar y evaluar el desempeño de todos los empleados, y en caso de ser necesario, instruirlo para que mejore.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 10. *Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.*

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (COP)	Año 2024 (COP)	Año 2025 (COP)	Año 2026 (COP)	Año 2027 (COP)	Año 2028 (COP)
Acciones							
Dictar talleres de formación para los empleados.	30 horas x 1 asesor	30.000,00	900.000,00		900.000,00		900.000,00
Reconocimiento por su buena labor mediante incentivos u bonificaciones	Departamento Administrativo x 3 personas (mensual)	50.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00	1.800.000,00
TOTAL (COP)			2.700.000,00	1.800.000,00	2.700.000,00	1.800.000,00	2.700.000,00

Nota: Los montos están expresados en Pesos Colombianos (COP)

Fuente: Elaboración Propia (2024)

El instituto tiene la disponibilidad presupuestaria para realizar talleres para complementar la formación de los empleados, para esto será necesario un asesor, y se estima que el costo unitario será de aproximadamente, COP 30.000,00 por cada hora de taller, lo que sería un total de COP 900.000,00 al año, puesto que el taller sería uno al año. A fin de reforzar los conocimientos de los empleados, se estima que este taller podría ser realizado cada dos años, como mínimo. Por otro lado, otorgar un incentivo por cumplimiento de metas, impulsará a los empleados a mejorar en las áreas que correspondan. En este caso, la bonificación sería otorgada al personal administrativo, para el cual se destinarán mensualmente: COP 50.000,00 por cada empleado (hay tres empleados en este departamento), que, si este monto se multiplica por los tres empleados da como resultado COP 150.000,00 mensual, y COP 1.800.000,00 al año.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para ejecutar el plan de recursos humanos, será necesario dictar talleres de formación para los empleados activos del Instituto Autónomo del Mercado Municipal, para lo cual se requerirá un asesor y un estimado de 30 horas. Por otro lado, es importante reconocer el trabajo de los empleados, ya sea mediante incentivos u bonificaciones, para los cuales se sugiere sea mensual y sea entregado a las tres personas encargadas del área administrativa del instituto.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Como primer punto, es importante saber que, la responsabilidad social empresarial es aquel compromiso que tiene la organización para con la sociedad en general, por lo que, todo es basado en la ética y la moral que estén presentes en los valores de la institución. No es solo respeto por los derechos de los empleados, sino también al consumidor del servicio y de la sociedad en sí (de Azkue, 2023). Se debe tener presente que, la responsabilidad social empresarial busca mantener equilibrio con respecto a la empresa, las personas y el ambiente que lo rodea.

Ahora bien, el Instituto Autónomo del Mercado Municipal siempre ha buscado la forma de mantenerse presente en la comunidad, y es por ello que, en pro de esto, realiza ciertas actividades de responsabilidad social empresarial que buscan favorecer al medio ambiente, sus trabajadores, sus consumidores y demás. Una de estas actividades que el instituto coloca en práctica es la correcta gestión de los residuos, lo cual era un problema bastante grave hasta hace algunos meses, ya que, al ser un mercado municipal y ser el único de la zona, la cantidad de desperdicios que salen de allí es incalculable, es por ello que el instituto ha optado por realizar actividades de desafección

y recolección, de tal forma que se pueda contribuir con el medio ambiente y con la población aledaña al mercado municipal y así mejorar la comunidad local.

También se ha notado que, el instituto tiene un gran deseo por ayudar a aquellas personas que lo requieran, y es por ello que se ha puesto a disposición de las comunidades y personas que más lo necesiten; todo esto a fin de garantizar y brindarles la posibilidad a una calidad de vida digna. Esto usualmente, es presentado en instituto autónomo del mercado municipal como “labores sociales”, los cuales son, básicamente, ayudas, ya sea económicas o materiales, que son otorgadas a aquellas personas que lo necesiten o que en el pasado se hayan visto afectados por alguna crisis, o alguna enfermedad.

El Mercado Municipal del Municipio Ayacucho del Estado Táchira siempre ha estado presente en la comunidad Ayacuchense y con el paso de los años se ha ido fortaleciendo más ese lazo con el público, creando así una fidelización fuerte por parte de la comunidad y logrando así captar más clientes. En cuanto a la transparencia en la información, se puede decir que, el instituto es bastante claro y directo con la información relacionada al tema del mercado municipal, tanto las comunidades cercanas al mercado, como los trabajadores del instituto y los vendedores de la zona tiene absoluto acceso a la información. Por otro lado, el instituto autónomo del mercado municipal actualmente cuenta con un programa de voluntaria que involucra a algunos de sus empleados, más, sin embargo, no incluye a la mayoría, en este programa se llevan a cabo las actividades ya mencionadas anteriormente.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

Se debe tener presente que, la responsabilidad social es una pieza que juega un papel significativo dentro de cada empresa, puesto que ayuda a mantener el equilibrio entre el medio ambiente, además de crear un impacto positivo en el entorno que rodea a la empresa, aparte de

mejorar el desempeño económico de la entidad, (Femcet, s.f.). A continuación, se presenta la Tabla 11, en la cual se expresan los objetivos del plan de responsabilidad social empresarial del Instituto Autónomo del Mercado Municipal, en un periodo de 1 a 5 años.

Tabla 11. *Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.*

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuente de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Crear planes con sus respectivos horarios para la recolección de desechos.	Cantidad de personas	4	5	6	Personal del instituto.
Incluir a todos los empleados para que participen en las actividades relacionadas a la RSE.	Porcentaje de empleados por actividad	25%	50%	75%	Empleados activos del instituto.
Realizar donaciones y aportes económicos a personas o fundaciones que sean más vulnerables.	Porcentaje de ayudas y/donaciones	4%	6%	10%	Disposición económica del instituto.
Formar grupos para ejecutar jornadas de limpieza en los alrededores del mercado.	Número de personas	4	5	6	Empleados del instituto, comerciantes de la zona y vendedores del mercado.
Buscar la forma de captar la atención de estudiantes para que realicen sus pasantías en el instituto y sirvan como asistencia en el área contable, administrativa y presupuestaria.	Cantidad de estudiantes	1	2	3	Según los estudiantes.

Fuente: Elaboración Propia (2024).

6.4.3. *Actividades de RSE*

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial son imprescindibles si lo que se quiere es mejorar el entorno social y ambiental que tiene la empresa; los consumidores, por lo general, siempre prefieren una empresa que sea socialmente responsable y que siempre tenga muy presentes a sus trabajadores, clientes y comunidad en general (Cerquera, 2020). Se presentan los objetivos con sus respectivas estrategias:

- Crear planes con sus respectivos horarios para la recolección de desechos.
 - Fomentar la conservación del mercado municipal.
 - Mantener limpios los alrededores del mercado municipal.
 - Incentivar a los arrendatarios de los puestos a recoger y clasificar la basura de sus respectivos puestos.
- Incluir a todos los empleados para que participen en las actividades relaciones a la RSE.
 - Incentivar a los empleados a formar parte de las actividades que son realizas por el instituto.
- Realizar donaciones y aportes económicos a personas o fundaciones que sean más vulnerables.
 - Colaborar con las vendimias que son realizadas por la Alcaldía en pro de ayudar a los necesitados.
 - Brindar apoyo a las comunidades que lo requieran.
- Formar grupos para ejecutar jornadas de limpieza en los alrededores del mercado.
 - Unir a los arrendatarios de los puestos, vecinos de la zona y demás, para mantener limpia el área.

- Buscar la forma de captar la atención de estudiantes para que realicen sus pasantías en el Instituto y sirvan como asistencia en el área contable, administrativa y presupuestaria.
 - Capacitar a nuevo personal para que asistan en la parte contable en caso de requerirlo.

A continuación, se presenta la tabla 12, en la cual se expresará cada uno de los objetivos y las estrategias que se emplearán para conseguir dichos objetivos.

Tabla 12. Estrategias y Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

Estrategias	Objetivos				
	Crear planes con sus respectivos horarios para la recolección de desechos.	Incluir a todos los empleados para que participen en las actividades relaciones a la RSE.	Realizar donaciones y aportes económicos a personas o fundaciones que sean más vulnerables.	Formar grupos para ejecutar jornadas de limpieza en los alrededores del mercado.	Buscar la forma de captar la atención de estudiantes para que realicen sus pasantías en el Instituto y sirvan como asistencia en el área contable.
Fomentar la conservación del mercado municipal.	X			X	
Mantener limpios los alrededores del mercado municipal.	X			X	
Incentivar a los empleados a formar parte de las actividades que son realizadas por el instituto.		X	X		
Colaborar con las vendimias que son realizadas por la Alcaldía en pro de ayudar a los necesitados.			X		
Unir a los arrendatarios de los puestos, vecinos de la zona y demás, para mantener limpia el área.	X			X	
Capacitar a nuevo personal para que asistan en la parte contable en caso de requerirlo.					X

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.4.4. Presupuesto

Tabla 13. *Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.*

PLAN DE RSE		Costo	Año	Año	Año	Año	Año
Acciones	Recursos	unitario	2024	2025	2026	2027	2028
		(COP)	(COP)	(COP)	(COP)	(COP)	(COP)
Creación de afiches para crear conciencia sobre el tema de la contaminación y sus daños colaterales.	Personal del Instituto x 2 personas	50.000,00	100.000,00				
Charlas a los vendedores para motivarlos a mantener sus áreas de trabajo limpias.	Personal del Instituto x 3 personas	50.000,00	150.000,00	150.000,00			150.000,00
Formación y capacitación a los empleados del instituto para formen parte de las actividades.	20 horas x 1 asesor	15.000	300.000,00		300.000,00		300.000,00
Donación y colaboración para las personas que lo necesiten y para el municipio.	4 labores sociales x mes	100.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00
TOTAL (COP)			5.350.000,00	4.950.000,00	5.100.000,00	4.800.000,00	5.250.000,00

Nota: todos los montos están expresados en Pesos Colombianos (COP).

Fuente: Elaboración propia (2024).

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

En este caso, sería ideal la creación de afiches para ser entregados a los vendedores y demás personas que hacen vida laboral en el mercado municipal, a fin de crear conciencia sobre la contaminación y errónea recolección de desechos, así como también las consecuencias que esta problemática acarrea, para esto serán suficientes dos personas. Ahora, las charlas a los vendedores, es con el propósito de motivarlos a mantener sus áreas de trabajo limpias, para este trabajo serán necesarias 3 personas del instituto aproximadamente y se realizará por dos años consecutivos y luego de 4 años se prepararán más charlas al respecto.

Para formar y capacitar a los empleados del instituto será necesario un taller de aproximadamente 20 horas el cual deberá ser impartido por la junta directiva del momento, a fin de asesorar a los trabajadores del instituto a formar parte de todas las actividades que se realizan dentro de la misma. Y, por último, se sugiere realizar cuatro jornadas sociales por mes, bien sea, en pro del municipio o, de alguna persona que lo necesite, para esto será necesario destinar un aproximado de COP 100.000,00 por labor social.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal actualmente cuenta con una situación financiera bastante compleja. Se logró observar que anteriormente no contaban con un contador que los guiara u orientara para realizar las actividades contables, hasta hace pocos meses que contrataron los servicios de un Contador Colegiado lo cual les ha permitido avanzar un poco más en esa área. A los ingresos del instituto no se les daba la prioridad necesaria, es decir, podían pasar semanas, e inclusive, meses para que los talonarios de los ingresos fuesen revisados. Por otra parte,

el instituto presentaba retraso de aproximadamente 7 meses en sus órdenes de pago, lo que significa que, no conocían sus ingresos y tampoco tenían el correcto y completo registro de sus gastos, lo cual les dificultaba tener montos precisos sobre sus ingresos y egresos.

Anteriormente se explicó que el Instituto es Autónomo, más, sin embargo, depende enormemente de las decisiones y cambios que surgen dentro de la alcaldía del municipio y también del Concejo Municipal, es por esto que, cada decisión que fuese tomada por alguna de estas dos entidades, afectarían, para bien o para mal las decisiones tomadas dentro del instituto; este tema generó problemas en la parte interna del instituto. En primer lugar, no se contaba con una junta directiva estable, lo cual significaba que se debían realizar cambios drásticos posterior a cada junta directiva saliente y esto generaba más retraso en el área administrativa-contable del instituto. También se observó que tenían problemas en la parte fiscal de la empresa, ya que, para diciembre del 2023 no habían declarado ninguno de los impuestos correspondientes al año 2023. He inclusive se conoció que no habían declarado el año fiscal 2022.

Se podría decir, el Instituto Autónomo del Mercado Municipal del Municipio Ayacucho del Estado Táchira tiene un buen margen de ganancias debido a sus ingresos propios, más, sin embargo, no tienen completo control sobre los mismos. En cuanto a su control de egresos es deficiente, las órdenes de pago no tienen ningún tipo de procedimiento administrativo al día. Tampoco tienen al día sus respectivos libro diario y libro mayor, ni sus estados financieros, ni su balance general. Tampoco cuentan con una ordenanza. Como toda institución pública, el Instituto del Mercado Municipal se rige bajo lo estipulado en el presupuesto, más sin embargo, no han tomado las provisiones necesarias con respecto a la diferencia cambiaria, además de pasar por alto el tema inflacionario que vive el país, por ende, este mal cálculo los ha llevado a quedarse sin presupuesto antes de empezar con el último trimestre de año 2023, por lo que, se han visto en la

obligación de reducir gastos en un 60%, además de enviar la solicitud de la petición de créditos adicionales para cubrir con muchos de los gastos que quedaron por fuera del presupuesto establecido.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Realizar seguimiento a los ingresos propios del instituto.
- Mantener un buen control y registro de todos los gastos.
- Capacitar al personal administrativo del instituto.
- Establecer un control interno adecuado.
- Reformar aquellas normas administrativas que ya no cumplan con las expectativas o metas de la empresa.
- Diseñar estrategias para evitar que las finanzas del instituto se vean afectadas por el tema cambiario.
- Crear estrategias que les permita no salir tan perjudicados debido al tema inflacionario que se vive actualmente en el país

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028

En la siguiente tabla presentan todos los activos corrientes y no corrientes de la empresa, teniendo en cuenta que todos los activos tendrán una vida útil que podrá rondar los 10 a 20 años, y con porcentajes de amortización de 5% hasta el 10%.

Tabla 14. Inversiones en activos (fijos e intangibles) 2024-2028

Inversiones	Inicio Actividad	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Vida Útil	(%) Amort
Activo No Corriente (A)								
Mobiliario	2.900.000,00		300.000,00				15	7%
Equipos de Computación	1.500.000,00			550.000,00			10	10%
Equipos de Oficina	950.000,00						10	10%
Software Contable	450.000,00				450.000,00		20	5%
Total No Corriente	5.800.000,00		300.000,00	550.000,00	450.000,00			
Activo Corriente (B)								
Capital de Trabajo	2.500.000,00							
Tesorería (Caja)	855.000,00							
Total Corriente	3.355.000,00							
Total Inversión (A+B)	9.155.000,00		300.000,00	550.000,00	450.000,00			

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

Fuente: Elaboración propia (2024).

Se tiene que el total de los activos corrientes y no corrientes es de COP 9.155.000,00. Será necesario realizar inversiones en el mobiliario, los equipos de computación y el software contable.

Este punto es clave para reforzar todos los planes que se presentaron anteriormente. Se estima que, serán necesario invertir en mobiliario para el año 2025; además de invertir en equipos de computación para el año 2026; y seguir invirtiendo en un software contable que les permita agilizar todos los procesos que realiza el instituto. Ahora bien, en cuanto a los activos no corrientes, se tiene: el capital de trabajo y, tesorería, que vendría a ser la caja del instituto.

Tabla 15. *Depreciaciones y Amortizaciones 2024-2028.*

Total Activo No Corriente	Inicio	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Mobiliario	2.900.000,00	2.900.000,00	3.200.000,00	3.200.000,00	3.200.000,00	3.200.000,00
Equipos de Computación	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	2.050.000,00	2.050.000,00	2.050.000,00
Equipos de Oficina	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00
Software Contable	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	900.000,00	900.000,00
Total	5.800.000,00	5.800.000,00	6.100.000,00	6.650.000,00	7.100.000,00	7.100.000,00

Dotación Amortizaciones	Inicio	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Mobiliario		193.333,33	213.333,33	213.333,33	213.333,33	213.333,33
Equipos de Computación		150.000,00	150.000,00	205.000,00	205.000,00	205.000,00
Equipos de Oficina		95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00	95.000,00
Software Contable		22.500,00	22.500,00	22.500,00	45.000,00	45.000,00
Total		460.833,33	480.833,33	535.833,33	558.333,33	558.333,33

Amortización Acumulada	Inicio	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Mobiliario		193.333,33	406.666,67	620.000,00	833.333,33	1.046.666,67
Equipos de Computación		150.000,00	300.000,00	505.000,00	710.000,00	915.000,00
Equipos de Oficina		95.000,00	190.000,00	285.000,00	380.000,00	475.000,00
Software Contable		22.500,00	45.000,00	67.500,00	112.500,00	157.500,00
Total		460.833,33	941.666,67	1.477.500,00	2.035.833,33	2.594.166,67

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la tabla 15 se muestran las depreciaciones y amortizaciones de cada uno de los activos, tomando en cuenta su vida útil y su porcentaje de amortización.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

En la tabla 16 se presentan los ingresos o, una proyección de ellos. Aquí se desglosan los ingresos por servicio, tanto en la parte interna del mercado municipal, como en la parte externa del mismo.

Tabla 16. Ventas/ingresos 2024-2028

Ventas / Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puestos Internos (Charcutería)	Cant. De Puestos	12	13	17	22	29
	Precio X Año	364.000,00	364.000,00	364.000,00	364.000,00	364.000,00
	7.000 X Semana	588.000,00	4.804.800,00	6.246.240,00	8.120.112,00	10.556.145,60
Puestos Internos (Ropa)	Cant. De Puestos	8	10	14	18	23
	Precio X Año	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00
	500,00 X Semana	208.000,00	270.400,00	351.520,00	456.976,00	594.068,80
Puestos Internos (Viveres)	Cant. De Puestos	41	45	50	55	60
	Precio X Año	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00
	2.000 X 1 Semana	4.264.000,00	4.690.400,00	5.159.440,00	5.675.384,00	6.242.922,40
Puestos Internos (Playas O Pasillos)	Cant. De Puestos	15	17	20	24	29
	Precio X Año	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00	104.000,00
	2.000 X Semana	1.560.000,00	1.716.000,00	2.059.200,00	2.471.040,00	2.965.248,00
Puestos Externos (Trabaja Toda La Semana)	Cant. De Puestos	180	198	218	240	264
	Precio X Año	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00
	10.000 X Semana	93.600.000,00	102.960.000,00	113.256.000,00	124.581.600,00	137.039.760,00
Total Ingresos		100.220.000,00	114.441.600,00	127.072.400,00	141.305.112,00	157.398.144,80

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

En esta tabla se presenta el servicio separado por categorías, desde puestos internos, hasta los externos. Acá se muestran la cantidad aproximada de puestos que hay activos actualmente, también lo que cada puesto cancela semanalmente dependiendo del rubro al cual se dediquen y también, el total que cada puesto cancelaría por el año, por lo que el cálculo se sacó en base a las 52 semanas que tiene un año.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Tabla 17. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.

Personal	Datos	Cálculos Intermedios				
		Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Bono de transporte mensual	100.000,00	13.200.000,00	15.120.000,00	15.876.000,00	18.058.950,00	18.961.897,50
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados año 1	11					
Nº de empleados año 2	12					
Nº de empleados año 3	12					
Nº de empleados año 4	13					
Nº de empleados año 5	13					
% coste Seguridad Social	9,00%	1.188.000,00	1.360.800,00	1.428.840,00	1.625.305,50	1.706.570,78
Total gastos de personal		14.388.000,00	16.480.800,00	17.304.840,00	19.684.255,50	20.668.468,28
Otros Gastos						
Internet	80.000,00	960.000,00	1.344.000,00	1.881.600,00	2.634.240,00	3.687.936,00
Electricidad	45.000,00	540.000,00	756.000,00	1.058.400,00	1.481.760,00	2.074.464,00
Servicio de cisterna	200.000,00	2.400.000,00	3.360.000,00	4.704.000,00	6.585.600,00	9.219.840,00
Servicio de recolección de basura	400.000,00	4.800.000,00	6.720.000,00	9.408.000,00	13.171.200,00	18.439.680,00
Servicio de extracción de basura	400.000,00	4.800.000,00	6.720.000,00	9.408.000,00	13.171.200,00	18.439.680,00
Pago semanal a barrenderos (5)	380.000,00	4.560.000,00	6.384.000,00	8.937.600,00	12.512.640,00	17.517.696,00
Servicio de limpieza en áreas verdes	100.000,00	1.200.000,00	1.680.000,00	2.352.000,00	3.292.800,00	4.609.920,00
Pago a recaudadoras	450.000,00	5.400.000,00	7.560.000,00	10.584.000,00	14.817.600,00	20.744.640,00
Bono de responsabilidad	600.000,00	7.200.000,00	10.080.000,00	14.112.000,00	19.756.800,00	27.659.520,00
Subida media anual en %	40,00%					
Total Otros Gastos		31.860.000,00	44.604.000,00	62.445.600,00	87.423.840,00	122.393.376,00
Total Gastos		46.248.000,00	61.084.800,00	79.750.440,00	107.108.095,50	143.061.844,28

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la tabla 17 se presentan todos los costos y gastos que tiene el instituto de forma mensual, en este caso, el instituto cancela a sus empleados un bono de transporte; además de tener otros costos como lo son: el internet, electricidad, servicios de cisterna, servicios de recolección y extracción de basura, también paga semanalmente a cinco barrenderos para que limpien los días sábados luego de la jornada laboral, además del pago a las recaudadoras y un bono de responsabilidad que es solo otorgado a los directivos.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

Tabla 18. *Capital de Trabajo 2024-2028.*

Activo Corriente (B)	
Capital de Trabajo	2.500.000,00
Tesorería (Caja)	855.000,00
Total Corriente	3.355.000,00

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

La tabla 18 trata sobre el capital de trabajo de la empresa, en el cual se realizó una estimación y se puede deducir que la empresa cuenta con el capital suficiente para sufragar algún gasto que surja.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal cuenta con ingresos propios que son relativos con sus gastos, es por ello que no se requieren préstamos para financiar gastos. Es por ello que se deduce que el instituto tiene la capacidad financiera para cubrir con cualquier imprevisto económico que surja. En la tabla 19 se muestra como los recursos propios de la empresa pueden cubrir las inversiones que el instituto requiere.

Tabla 19. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.

Financiación	Inicio Actividad	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Recursos propios	9.155.000,00		300.000,00	550.000,00	450.000,00	
Prestamos						
Condiciones	Tipo de interés					
	Años					
Total de Financiación	9.155.000,00		300.000,00	550.000,00	450.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

El instituto autónomo del Mercado Municipal cuenta con suficientes recursos propios para satisfacer todas las demandas propias del instituto. Es por ello que, no se considera necesario ningún tipo de préstamo; por ende, la organización misma puede hacerse cargo de las inversiones en activos corrientes que se presentan en la tabla 14.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

Tabla 20. Estado de Resultado Proyectado 2024-2028.

Cuenta De Resultados	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Ventas	100.220.000,00	114.441.600,00	127.072.400,00	141.305.112,00	157.398.144,80
Aprovisionamiento					
Variación De Existencias					
Margen	100.220.000,00	114.441.600,00	127.072.400,00	141.305.112,00	157.398.144,80
Gastos De Personal	14.388.000,00	16.480.800,00	17.304.840,00	19.684.255,50	20.668.468,28
Alquileres					
Otros Gastos	31.860.000,00	44.604.000,00	62.445.600,00	87.423.840,00	122.393.376,00
Ebitda	53.972.000,00	53.356.800,00	47.321.960,00	34.197.016,50	14.336.300,53
Amortizaciones	460.833,33	480.833,33	535.833,33	558.333,33	558.333,33
Ebit	53.511.166,67	52.875.966,67	46.786.126,67	33.638.683,17	13.777.967,19
Gastos Financieros					
Bai	53.511.166,67	52.875.966,67	46.786.126,67	33.638.683,17	13.777.967,19
Impuesto Sobre Beneficios	12.842.680,00	12.690.232,00	11.228.670,40	8.073.283,96	3.306.712,13
Resultado	40.668.486,67	40.185.734,67	35.557.456,27	25.565.399,21	10.471.255,07
Distribución De Beneficios					
Dividendo	4.066.848,67	4.018.573,47	3.555.745,63	2.556.539,92	1.047.125,51
Reservas	36.601.638,00	36.167.161,20	32.001.710,64	23.008.859,29	9.424.129,56

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

Tabla 21. Estado de Situación Financiera Proyectado 2024-2028.

Balance Previsional	Inicio	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Activo						
Inmovilizado	5.800.000,00	5.800.000,00	6.100.000,00	6.650.000,00	7.100.000,00	7.100.000,00
Amortizaciones		460.833,33	941.666,67	1.477.500,00	2.035.833,33	2.594.166,67
Total Activo No Corriente	5.800.000,00	5.339.166,67	5.158.333,33	5.172.500,00	5.064.166,67	4.505.833,33
Existencias	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
Clientes						
Tesorería	855.000,00	37.917.471,33	74.565.465,87	107.103.009,84	130.670.202,46	140.652.665,35
Total Activo Corriente	3.355.000,00	40.417.471,33	77.065.465,87	109.603.009,84	133.170.202,46	143.152.665,35
Total Activo	9.155.000,00	45.756.638,00	82.223.799,20	114.775.509,84	138.234.369,13	147.658.498,69
Pasivo						
Recursos Propios	9.155.000,00	9.155.000,00	9.455.000,00	10.005.000,00	10.455.000,00	10.455.000,00
Reservas		36.601.638,00	72.768.799,20	104.770.509,84	127.779.369,13	137.203.498,69
Resultados Negativos						
Prestamos						
Total No Corriente	9.155.000,00	45.756.638,00	82.223.799,20	114.775.509,84	138.234.369,13	147.658.498,69
Proveedores						
Tesorería Negativa						
Total Corriente						
Total Pasivo	9.155.000,00	45.756.638,00	82.223.799,20	114.775.509,84	138.234.369,13	147.658.498,69

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP)

El estado de situación financiera proyectado se presenta en la tabla 21, en él se muestran todo lo que serían activos y pasivos, teniendo en cuenta también las amortizaciones de los activos mencionados en tablas anteriores.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

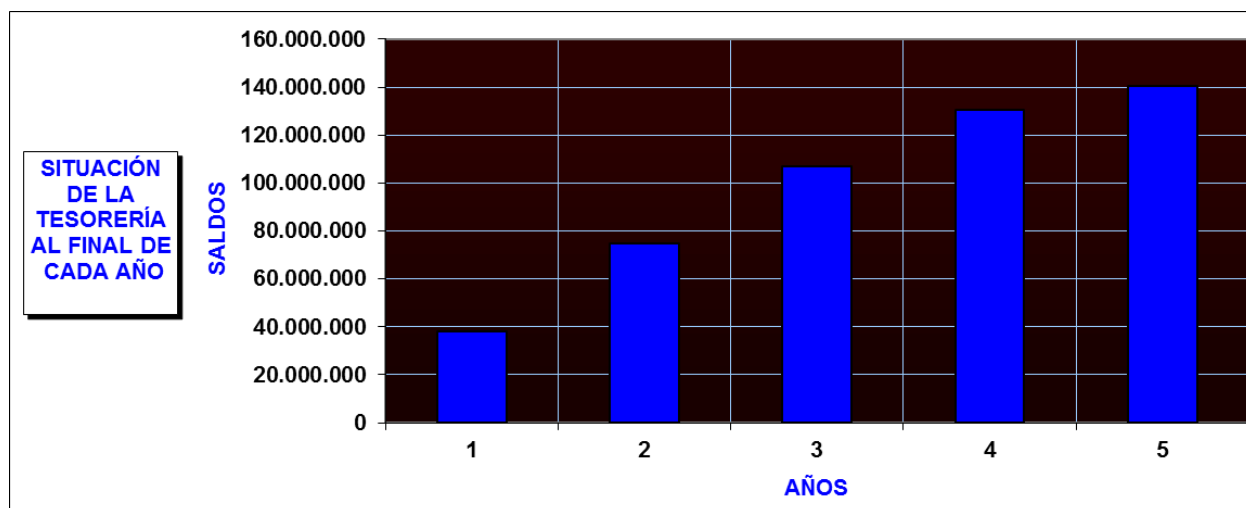
Tabla 22. Flujo de Caja Proyectado 2024-2028.

Tesorería Al Final De Cada Año	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Saldo inicial	855.000,00	37.917.471,33	74.565.465,87	107.103.009,84	130.670.202,46
+ Beneficio	40.668.486,67	40.185.734,67	35.557.456,27	25.565.399,21	10.471.255,07
+ Amortizaciones	460.833,33	480.833,33	535.833,33	558.333,33	558.333,33
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital		300.000,00	550.000,00	450.000,00	
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	4.066.848,67	4.018.573,47	3.555.745,63	2.556.539,92	1.047.125,51
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones		300.000,00	550.000,00	450.000,00	
- Existencias					
Saldo final	37.917.471,33	74.565.465,87	107.103.009,84	130.670.202,46	140.652.665,35

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: Los montos están expresados en pesos colombianos (COP).

Figura 5. Situación de la tesorería al final de cada año.



Fuente: Elaboración propia (2024).

en cuanto al flujo de caja proyectado se muestra en la tabla 22, allí se observa que la situación financiera del Instituto Autónomo del Mercado Municipal será favorable y ventajosa con el paso de los años, y quedando con saldos positivos para el instituto. Por otro lado, en la figura 5 se grafican los datos de la tabla, en esta figura se ve con más claridad el incremento que hay al final de cada año.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).

Tabla 23. Punto de equilibrio 2024-2028.

En el punto de equilibrio se tienen en cuenta las ventas, el coste variable que en este caso no hay, el margen, los costos fijos y el umbral de rentabilidad.

Punto De Equilibrio	Inicial	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Limites
Ventas (V)		100.220.000,00	114.441.600,00	127.072.400,00	141.305.112,00	157.398.144,80	
Coste Variables (C)							
Margen (M)		100.220.000,00	114.441.600,00	127.072.400,00	141.305.112,00	157.398.144,80	>Cf
% Margen S/Ventas		100%	100%	100%	100%	100%	
Costes Fijos (Cf)		46.248.000,00	61.084.800,00	79.750.440,00	107.108.095,50	143.061.844,28	<M
Umbral Rentabilidad		46.248.000,00	61.084.800,00	79.750.440,00	107.108.095,50	143.061.844,28	<V

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota: los montos de la tabla están expresados en Pesos Colombianos (COP).

En cuanto al margen de ventas este debe ser mayor a los Costes Fijos, y en este caso, lo es, por lo que se puede decir que se tiene un buen margen de ganancias, que, si llevamos esto a porcentaje, se observa que se tiene 100% de margen sobre las ventas. Por otro lado, el umbral de rentabilidad debe ser menor que las ventas, y en este caso es lo que sucede. Por lo que, el instituto tiene un punto de equilibrio bastante bueno.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

El Instituto Autónomo del Mercado Municipal en años anteriores ha tenido una rentabilidad muy buena. En la tabla 24 se detallará cómo será o podría ser la rentabilidad del instituto en una proyección de 5 años.

Tabla 24. *Indicadores de rentabilidad 2024-2028.*

Rentabilidad							
Económica	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Limites
Rotación		2,19	1,39	1,11	1,02	1,07	>0
Margen		0,53	0,46	0,37	0,24	0,09	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE		0,89	0,49	0,31	0,18	0,07	>0
ROE en %		88,88%	48,87%	30,98%	18,49%	7,09%	>0

Fuente: Elaboración propia (2024).

En los indicadores de rentabilidad se observa que, la rotación es superior a 0 en los cinco años, lo mismo sucede con el margen. Por otro lado, el apalancamiento debe ser igual o superior a 1, y en este caso, es superior a 1, en cuanto al ROE se tiene que es superior a 0 en los cinco años proyectados. Por lo que, se puede decir que el Instituto Autónomo del Mercado Municipal tiene un buen margen de rentabilidad.

CONCLUSIONES

Para ir concluyendo con este trabajo de grado se expondrán los objetivos específicos mencionados en el capítulo I:

- A fin de reformar las políticas contables y evitar vacíos legales dentro de la institución:
 - El Instituto Autónomo del Mercado Municipal actualmente se encuentra en una mesa de trabajo en conjunto con el Concejo Municipal del Municipio Ayacucho para modificar la Ordenanza actual vigente y llegar a acuerdos que beneficien al instituto y no perjudiquen a los arrendatarios de los puestos. Son muchos los puntos que están relacionados al tema de la ordenanza, es por ello que debe ser modificada lo antes posible para así evitar vacíos legales en el mercado municipal.
- A fin de mejorar el área contable, administrativa y presupuestaria:
 - Las políticas contables y financieras existentes son para nada eficientes.
 - No se tiene control sobre los gastos ni sobre los ingresos, lo cual genera problemas en la contabilidad de la empresa.
 - El instituto busca la forma de mejorar este aspecto, a fin de evitar problemas legales a futuro.
- Para mejorar la comunicación entre el personal del instituto y sus empleados:
 - La junta directiva busca mejorar la comunicación que existe entre los directivos y el personal administrativo y obrero.
 - La falta de comunicación ha provocado problemas internos entre la parte administrativa y directiva.
- Para mejorar el control interno del Instituto Autónomo del Mercado Municipal.

- El control interno debe mejorar, por lo que se debe buscar la forma de erradicar el problema desde la raíz del mismo.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico diseñado para mejorar y reformar las políticas contables y financieras del instituto.
- Realizar informes mensuales en los que se detalle la situación financiera de la empresa.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados y demás trabajadores del instituto.
- Hacer seguimiento a los ingresos y egresos, además de llevar el correcto control y registro de los mismos.
- Modificar la ordenanza en la sección de “arrendatarios” y todo lo relacionado a ellos.
- Ofrecer incentivos a los empleados que mejor se desempeñen en su área.
- Motivar al personal del instituto a trabajar en conjunto para lograr los objetivos y metas del instituto.
- Implementar el plan estratégico basado en mejorar el control interno de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria* No. 1, 4(8), 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Arribas, A. (s.f.). *El marketing municipal: compartiendo intereses con los empresarios*. Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/trabajos913/marketing-municipal-empresarios/marketing-municipal-empresarios>
- Asensio, P. (2008). MARKETING MUNICIPAL. *Diaz de Santos*, 60-154.
- Banco Central de Venezuela*. (2023). Obtenido de www.bcv.org.ve
- Buñay, J., Carrión, R., & Villamar, W. (2023). Análisis del entorno económico internacional y su incidencia en los negocios internacionales. 8(2420-2434). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152345>
- Cardona, D. (s.f.). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias*. Obtenido de <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- Castellano, A. (2020). Efectos del COVID 19 en la colapsada economía venezolana del siglo XXI. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG(91)*, 774-778. doi:<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33165>

Castellanos, L. (25 de enero de 2015). *Matriz Interna Externa (IE)*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Cerquera, K. (13 de julio de 2020). *Estrategias de responsabilidad social empresarial en Colombia*. Obtenido de Red de Arboles: <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/440/1/Estrategias-de-responsabilidad-social-empresarial-en-Colombia>

Chaguay, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. (11 de octubre de 2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH* E-ISSN: 2528 - 8083, 4(CIEIS2019), 89. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

Coll, F. (01 de mayo de 2020). *Gerencia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>

Corea, L., & Gómez, S. (2014). *Marketing de Servicio*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>

Crissien, J. (agosto de 2005). Gerencia del Siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(54), 59-83. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605404>

de Azkue, I. (28 de junio de 2023). *Responsabilidad social empresarial*. Obtenido de Enciclopedia Humanidades: <https://humanidades.com/responsabilidad-social-empresarial/>

El Departamento de Recursos Humanos. (s.f.). *Grupo Edebé*, 10-27. Obtenido de https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_la_oarh_cast.pdf

Equipo editorial, Etecé. (16 de julio de 2021). *Equipo de trabajo*. Obtenido de concepto.de:
<https://concepto.de/equipo-de-trabajo/>

Expansión.com. (23 de febrero de 2015). *Los cinco factores que asfixian la economía venezolana*.
Obtenido de <https://www.expansion.com/2015/02/23/latinoamerica/economia/1424686319.html>

García, J. (2020). Introducción a las Operaciones y su Gestión. *RIUNET Repositorio UPV*.
Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/149787>

García, J., Paz, A., & Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la
competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*,
XXVIII(Especial 5), 188-189. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8471683.pdf>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera decimosegunda edición*.
Mexico: Pearson Educación.

Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera Decimoprimera edición*. Mexico:
Pearson Educacion.

Gordon, R. (04 de junio de 2003). Los mercados municipales como producto establecimiento. 27-
33. Obtenido de
https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DYC%2FDYC_2003_69_27_33.pdf

Gutiérrez, J. (s.f.). FORMULACION DE ESTRATEGIAS EN UNA ORGANIZACIÓN
DEPORTIVA. *20*(2), 61-67.

Henao, M. (s.f.). GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. *Revista Universidad Eafit*(103), 121-128. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16434/document%20%2875%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. (2007). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ley_org_prot_ninos_adolc.pdf

Logística de aprovisionamiento: ¿para qué sirve? (25 de octubre de 2021). Obtenido de Universidad Europea: <https://universidadeuropea.com/blog/logistica-aprovisionamiento/>

Marroquin, I., Quintanilla, J., & Torres, M. (Septiembre de 2004). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADOTECNIA PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS EN EL MERCADO MUNICIPAL SAN JACINTO, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR*. Obtenido de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10944/1/T-658%20T689di.pdf>

Navas, W., & Gamboa, J. (s.f.). *El Servicio Post Venta*.

Observatorio Venezolano de Finanzas. (2023). Obtenido de <https://observatoriodef Finanzas.com/category/inpc/#:~:text=Cifras%20del%20El%20Observatorio%20Venezolano,y%20la%20anualizada%20en%20396%25>.

Ponce, H. (junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

PRODAVINCI. (16 de mayo de 2023). *BCV publica las cifras de inflación: los precios se aceleraron más que 2022*. Obtenido de <https://prodavinci.com/bcv-publica-las-cifras-de-inflacion-los-precios-se-aceleraron-mas-que-2022->

[a/#:~:text=Las%20mediciones%20arrojaron%20que%20la,de%20los%20%C3%BAltimos%2024%20meses.](#)

Pursell, S. (20 de febrero de 2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*.

Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Qué es la responsabilidad social y cuáles son sus principios. (s.f.). Obtenido de Femcet:

<https://femcet.com/es/que-es-la-responsabilidad-social-y-cuales-son-sus-principios/>

Rincón, D., & Romero, M. (2023). Las Tecnologías de información y comunicación en el gobierno electrónico de la alcaldía de Maracaibo. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 19(42).

Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872003000300004

Saldarriaga, M., Benítez, W., & Concha, E. (2023). Diagnóstico organizacional en empresas de Popayán. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(Extra 9), 409-426. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142752>

Seminarios y Conferencias. (2011). *Agricultura y cambio climático: instituciones, políticas e innovación*. Obtenido de

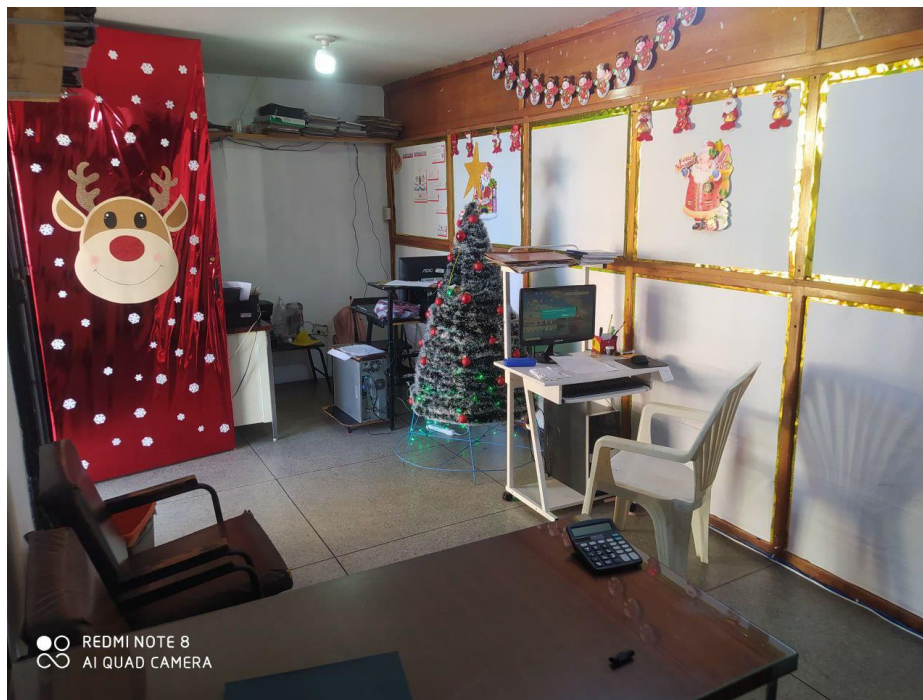
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7021/LCL3353s_es.pdf

Terrazas, R. (junio de 2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. *Perspectivas*(23), 55-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Vecino, N. (12 de agosto de 2023). *Se reactiva la economía en la frontera con Venezuela, tras la reapertura de los puentes hace 10 meses*. Obtenido de <https://www.comvenezuela.com/se-reactiva-la-economia-en-la-frontera-con-venezuela-tras-la-reapertura-de-los-puentes-hace-10-meses/#:~:text=Camara%20Colombo%20Venezolana-,Se%20reactiva%20la%20econom%C3%ADa%20en%20la%20frontera%20con%20Venezuela%2C%20tras,l>

ANEXOS

Anexo 1. Oficina del Instituto Autonomo del Mercado Municipal.



Anexo 2. Oficina del Instituto Autónomo del Mercado Municipal.

